МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІДОКРЕМЛЕНИЙ СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ
«ІНСТИТУТ ІННОВАЦІЙНОЇ ОСВІТИ
КИЇВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
БУДІВНИЦТВА ТА АРХІТЕКТУРИ»

Кафедра девелопменту та просторового планування

Допустити до захисту
Завідувач кафедри _____
Чудовська В.А.
“___” _____ 20___ року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему

ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

EFFICIENCY OF MANAGEMENT DECISIONS AND EVALUATION CRITERIA IN ENTERPRISE ACTIVITIES

Виконав студент IV курсу
групи МО-23-1Лд
спеціальності 073 Менеджмент
Хитрейко В.В.
Vitalii HYTREIKO
Керівник к.е.н. Децик О.І.
Рецензент _____

Київ 2026 року

ВІДОКРЕМЛЕНИЙ СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ
«ІНСТИТУТ ІННОВАЦІЙНОЇ ОСВІТИ
КИЇВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
БУДІВНИЦТВА ТА АРХІТЕКТУРИ»

Кафедра девелопменту та просторового планування

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський) рівень

Ступінь вищої освіти бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Чудовська В.А.
“___” _____ 20___ року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА СТУДЕНТУ

Хитрейку Віталію Володимировичу
(прізвище, ім’я, по батькові)

1. Тема роботи «Ефективність управлінських рішень та критерії оцінки в діяльності організації», керівник роботи к.е.н., Децик О.І., затверджені наказом вищого навчального закладу від _____.

2. Строк подання студентом роботи “__” _____ 2026 року

3. Вихідні дані до роботи: фінансова звітність ПАТ «Тернопільський молокозавод» за 2022–2024 роки (форми № 1–4); протоколи загальних зборів акціонерів та статутні документи підприємства; аудиторські висновки щодо фінансової звітності підприємства; статистичні дані Державної служби статистики України щодо розвитку молокопереробної галузі; законодавчі та нормативно-правові акти України у сфері корпоративного управління та фінансово-господарської діяльності підприємств; наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з питань прийняття та оцінки ефективності управлінських рішень.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

- розкрити сутність, класифікацію та роль управлінських рішень у діяльності сучасних організацій;
- систематизувати методологічні підходи до оцінки ефективності управлінських рішень;
- визначити критерії та показники ефективності управлінських рішень у фінансово-економічному аспекті;
- охарактеризувати організаційно-правові засади та систему корпоративного управління ПАТ «Тернопільський молокозавод»;
- провести комплексний аналіз фінансово-економічних результатів діяльності підприємства за 2022–2024 рр.;
- здійснити оцінку ефективності управлінських рішень на основі фінансових показників та аудиторських висновків;
- виявити проблемні аспекти у системі прийняття управлінських рішень підприємства та визначити їх причинно-наслідкові зв'язки;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення системи оцінки ефективності управлінських рішень;
- обґрунтувати очікувані результати від впровадження запропонованих заходів та здійснити їх прогнозну оцінку.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень): аналітичні таблиці, схеми, рисунки, додатки. Аналітично-розрахункові матеріали систематизувати у табличній формі.

6. Консультанти розділів роботи (проекту)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	к.е.н., Децик О.І.	*31.03.2026 р.*	*31.03.2026 р.*
2	к.е.н., Децик О.І.	*28.04.2026 р.*	*28.04.2026 р.*
3	к.е.н., Децик О.І.	*19.05.2026 р.*	*19.05.2026 р.*

7. Дата видачі завдання 31 березня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вступ	31.03.2026 – 03.04.2026	
2	Розділ 1. Теоретичні засади управлінських рішень та оцінки їх ефективності в діяльності організації	03.04.2026 – 17.04.2026	
3	Розділ 2. Аналіз системи прийняття управлінських рішень та оцінка їх ефективності у ПАТ «Тернопільський молокозавод»	17.04.2026 – 05.05.2026	
4	Розділ 3. Напрями підвищення ефективності управлінських рішень у ПАТ «Тернопільський молокозавод»	05.05.2026 – 23.05.2026	
5	Висновки та список використаних джерел	24.05.2026 – 30.05.2026	
6	Оформлення роботи відповідно до вимог кафедри, підготовка презентації та до захисту	31.05.2026 – 10.06.2026	
7	Захист роботи	11–12.06.2026	

Студент _____ **Хитрейко В.В.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи _____ **к.е.н., Децик О.І.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Рішення комісії про попередній захист кваліфікаційної роботи бакалавра
від «____» _____ 20____ року

Склад комісії:

_____
(посада, звання, підпис)

_____
(посада, звання, підпис)

_____
(посада, звання, підпис)

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню ефективності управлінських рішень як інструменту управління підприємством на прикладі ПАТ "Тернопільський молокозавод". У роботі розкрито теоретичні основи прийняття управлінських рішень, систематизовано методичні підходи до оцінки їх ефективності, проведено комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства та розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управлінських рішень.

У першому розділі досліджено сутність та класифікацію управлінських рішень, їх роль у системі менеджменту підприємства. Систематизовано критерії оцінки ефективності управлінських рішень за чотирма групами: економічні, фінансові, організаційні та соціальні.

У другому розділі проведено комплексний аналіз діяльності ПАТ "Тернопільський молокозавод" за 2022-2024 роки. Досліджено організаційно-правову характеристику підприємства, проаналізовано динаміку та структуру активів і пасивів, оцінено фінансові результати та показники ефективності.

У третьому розділі обґрунтовано п'ять стратегічних напрямів підвищення ефективності управлінських рішень: оптимізація операційних витрат, відновлення ліквідності, завершення інвестиційного проєкту модернізації виробництва, реструктуризація боргів та удосконалення корпоративного управління. Розроблено детальний план заходів з розрахунком очікуваних ефектів.

Робота містить 89 сторінок основного тексту, 20 таблиць, 11 рисунків, 6 додатків. Список використаних джерел налічує 52 найменування.

Ключові слова: управлінські рішення, ефективність управління, фінансовий аналіз, рентабельність, ліквідність, фінансова стійкість, оптимізація витрат, антикризове управління, молокопереробна промисловість.

ANNOTATION

The thesis is devoted to the study of the effectiveness of management decisions as a tool for enterprise management using the example of PJSC "Ternopil Dairy Plant". The work reveals the theoretical foundations of management decision-making, systematizes methodological approaches to assessing their effectiveness, conducts a comprehensive analysis of the financial and economic activities of the enterprise, and develops practical recommendations for improving the effectiveness of management decisions.

The first chapter examines the essence and classification of management decisions and their role in the enterprise management system. Criteria for assessing the effectiveness of management decisions are systematized into four groups: economic, financial, organizational, and social.

The second chapter provides a comprehensive analysis of PJSC "Ternopil Dairy Plant" activities for 2022-2024. The organizational and legal characteristics of the enterprise are studied, the dynamics and structure of assets and liabilities are analyzed, and financial results and efficiency indicators are evaluated.

The third chapter substantiates five strategic directions for improving management decision effectiveness: optimization of operating costs, restoration of liquidity, completion of the production modernization investment project, debt restructuring, and improvement of corporate governance.

The work contains 89 pages of main text, 20 tables, 11 figures, and 6 appendices. The list of references includes 52 items.

Keywords: management decisions, management effectiveness, financial analysis, profitability, liquidity, financial stability, cost optimization, crisis management, dairy processing industry, PJSC "Ternopil Dairy Plant".

ЗМІСТ

ВСТУП.....3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТА ОЦІНКИ ЇХ ЕФЕКТИВНОСТІ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ.....5

1.1. Сутність, класифікація та роль управлінських рішень у діяльності сучасних організацій..... 5

1.2. Методологічні підходи до оцінки ефективності управлінських рішень.. 15

1.3. Критерії та показники ефективності управлінських рішень: фінансово-економічний аспект.....28

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТА ОЦІНКА ЇХ ЕФЕКТИВНОСТІ У ПАТ "ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД".....43

2.1. Організаційно-правова характеристика та система корпоративного управління ПАТ "Тернопільський молокозавод".....43

2.2. Аналіз фінансово-економічних результатів діяльності підприємства.....47

2.3. Оцінка ефективності управлінських рішень на основі фінансових показників та аудиторських висновків..... 56

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ПАТ "ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД".....66

3.1. Виявлення проблемних аспектів у системі прийняття управлінських рішень підприємства..... 66

3.2. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи оцінки ефективності управлінських рішень.....72

3.3. Обґрунтування очікуваних результатів від впровадження запропонованих заходів..... 79

ВИСНОВКИ.....86

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... 88

ДОДАТКИ.....93

ВСТУП

В умовах динамічних змін економічного середовища, посилення конкуренції та невизначеності ринкових умов ефективність управлінських рішень набуває критично важливого значення для забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємств. Особливо гостро ця проблема постає для виробничих підприємств харчової промисловості, зокрема молокопереробної галузі, які характеризуються високою капіталомісткістю, складними технологічними процесами та короткими термінами зберігання продукції.

Повномасштабне воєнне вторгнення росії в Україну створило додаткові виклики для підприємств галузі: порушення логістичних ланцюгів, дефіцит сировини, зростання цін на енергоносії, відтік кваліфікованих кадрів. У таких умовах якість управлінських рішень безпосередньо визначає здатність підприємства не лише вижити, але й забезпечити конкурентні позиції на ринку. Помилкові або несвоєчасні управлінські рішення можуть призвести до критичного погіршення фінансового стану, втрати ліквідності та навіть банкрутства.

Метою атестаційної роботи є комплексне дослідження ефективності управлінських рішень на підприємстві та розробка практичних рекомендацій щодо її підвищення на прикладі ПАТ "Тернопільський молокозавод".Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання:

- дослідити теоретичні основи прийняття та оцінки ефективності управлінських рішень у системі менеджменту підприємства;
- систематизувати методичні підходи до оцінки ефективності управлінських рішень та критерії їх ефективності;
- проаналізувати організаційно-правові характеристики та систему корпоративного управління ПАТ "Тернопільський молокозавод";
- провести комплексний аналіз фінансово-економічних результатів діяльності підприємства за 2022-2024 роки;

- оцінити ефективність управлінських рішень на основі фінансових критеріїв та аналізу корпоративних документів;
- обґрунтувати стратегічні напрями підвищення ефективності управлінських рішень;
- розробити конкретні заходи та механізми реалізації стратегії підвищення ефективності управлінських рішень;
- здійснити прогнозну оцінку очікуваних результатів від впровадження запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – процес прийняття та реалізації управлінських рішень на промисловому підприємстві. Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти оцінки та підвищення ефективності управлінських рішень у ПАТ "Тернопільський молокозавод".

Теоретичною основою дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних науковців з питань прийняття управлінських рішень, фінансового менеджменту та оцінки ефективності діяльності підприємств. Методологічною основою є положення економічної теорії, теорії менеджменту, фінансового аналізу. Практичною базою дослідження є фінансова звітність ПАТ "Тернопільський молокозавод" за 2022-2024 роки (форми №1-4), протоколи загальних зборів акціонерів, статутні документи підприємства, статистичні дані щодо розвитку молокопереробної галузі України.

Атестаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг роботи становить 89 сторінок основного тексту. Робота містить 20 таблиць, 11 рисунків та 6 додатків. Список використаних джерел налічує 52 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТА ОЦІНКИ ЇХ ЕФЕКТИВНОСТІ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність, класифікація та роль управлінських рішень у діяльності сучасних організацій

Управлінські рішення становлять серцевину всієї управлінської діяльності, адже саме через них реалізується вплив суб'єкта управління на об'єкт управління. У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високою динамічністю зовнішнього середовища, посиленням конкуренції та зростанням невизначеності, якість управлінських рішень безпосередньо визначає конкурентоспроможність та фінансову стабільність організації.

Розуміння сутності управлінського рішення еволюціонувало разом з розвитком науки управління. У класичній школі менеджменту управлінське рішення розглядалося переважно як вибір керівником певного варіанту дій із множини альтернатив. Проте сучасні підходи трактують це поняття значно ширше, враховуючи процесний характер прийняття рішень, їх колективну природу та багатокритеріальність оцінки.

За визначенням О.Є. Кузьміна та О.Г. Мельника, управлінське рішення — це "результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування та вибору альтернативи з множини варіантів досягнення конкретної мети системи менеджменту" [1]. Таке трактування підкреслює багатоетапність процесу прийняття рішення та необхідність його економічного обґрунтування, що особливо актуально для промислових підприємств, де кожне стратегічне рішення потребує значних фінансових ресурсів.

В.Д. Нємцов та Л.Є. Довгань акцентують увагу на владному аспекті управлінських рішень, визначаючи їх як "вольовий акт суб'єкта управління, що передбачає вибір мети, програми та способів діяльності колективу щодо вирішення проблеми чи зміни мети" [2]. Дійсно, управлінське рішення завжди містить елемент волевиявлення керівника, проте в умовах корпоративного

управління, як у випадку публічних акціонерних товариств, цей вольовий акт має узгоджуватися з інтересами власників та відповідати принципам колегіальності.

Сучасні дослідники, зокрема М.П. Бутко та інші, розглядають управлінське рішення як "вибір альтернативи дій, спрямованих на досягнення цілей організації, здійснений особою або групою осіб в межах їхніх повноважень і компетенції на основі об'єктивних законів функціонування керованої системи" [3]. Таке визначення підкреслює важливість дотримання формальних процедур та розподілу відповідальності, що особливо критично для великих організацій з розгалуженою структурою управління.

Узагальнюючи різні підходи, можна стверджувати, що управлінське рішення — це свідомий вибір з множини альтернатив, що здійснюється уповноваженою особою або колегіальним органом на основі аналізу інформації, спрямований на досягнення цілей організації та передбачає конкретні дії щодо зміни стану керованої системи.

Для наочного порівняння різних підходів до визначення сутності управлінських рішень, у таблиці 1.1. систематизовано погляди провідних науковців.

Таблиця 1.1.

Підходи до визначення сутності управлінського рішення

Автор	**Визначення**	**Ключовий акцент**
О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник [1]	Результат аналізу, прогнозування та вибору альтернативи з множини варіантів досягнення мети	Процесний та аналітичний характер
В.Д. Нємцов, Л.Є. Довгань [2]	Вольовий акт суб'єкта управління щодо вибору мети та способів діяльності колективу	Владний та цільовий аспект
М.П. Бутко та ін. [3]	Вибір альтернативи в межах повноважень на основі об'єктивних законів функціонування системи	Формальні процедури та компетенції

С.М. Жукевич, Н.І. Кулинич [4]	Директивний акт цілеспрямованого впливу на об'єкт управління	Директивність та цілеспрямованість
В.М. Колпаков [5]	Результат системної діяльності людей і продукт когнітивної (опосередкованої пізнавальними чинниками), емоційної, вольової, мотиваційної природи, синтезу психічних процесів, що мають початкову регулятивну спрямованість.	Особистісний фактор керівника

Систематизовано автором на основі [1-5]

Як видно з таблиці 1.1, різні автори акцентують увагу на різних аспектах управлінських рішень: одні підкреслюють їх процесну природу, інші — владний характер, треті — необхідність дотримання формальних процедур. Для комплексного розуміння явища важливо враховувати всі ці аспекти в їх взаємозв'язку.

Управлінське рішення є сукупним результатом творчого процесу керуючої системи та дій об’єкта управління, спрямованих на вирішення конкретної ситуації, зумовленої функціонуючою системою. Воно визначає, які дії необхідно зробити у фактичних або прогнозованих умовах. Особливу увагу слід при цьому звернути на зовнішнє середовище підприємства.Ефективне прийняття управлінських рішень досягається шляхом використання різноманітних методів і моделей прийняття рішень. Методи прийняття управлінських рішень є сукупністю розумових та практичних операцій, що використовуються для усвідомлення проблеми, постановки цілі, збору необхідної інформації, розроблення варіантів розв’язання проблеми, вибору оптимального рішення й організації його виконання. Зазвичай виділяють два підходи до дослідження процесу прийняття рішень: нормативний та дескриптивний. У першому випадку вчені будують теорію на вивченні формалізованих методів (переважно математичних моделей), а у другому – на основі вивчення психології процесу прийняття рішень. При цьому обидва підходи є необхідними і взаємодоповнюючими [5].Управлінське рішення – це елемент творчого процесу, пов'язаний з вольовою дією керівника на основі отриманих знань, навичок, досвіду, інформації, розрахунків і запланованої

ефективності від прийняття даного рішення, що визначають подальший вибір цілі на довгострокову та короткострокову перспективу. Вивчаючи управлінське рішення як процес, нам стає доступна інформація про проведеному аналізу отриманої інформації, її концентрації на певній темі або проблематиці, формуванні плану подальших дій і безпосередньо результат аналізованого процесу. Як явище – ми маємо безпосередньо факт усного чи письмового розпорядження, постанови, наказу. Реалізація управлінського рішення тягне за собою не лише економічний ефект, але і ряд інших, не менше важливих [27].

Управлінські рішення виконують низку важливих функцій у системі менеджменту організації. Спрямовуюча функція полягає у визначенні напрямів розвитку організації та орієнтації діяльності всіх підрозділів на досягнення спільних цілей. Координуюча функція забезпечує узгодження дій різних підрозділів та працівників для досягнення синергетичного ефекту. Мотивуюча функція реалізується через те, що рішення містять стимули для працівників та визначають систему винагород і санкцій.

Особливо важливою є оптимізаційна функція, яка полягає у виборі найкращого з можливих варіантів дій з точки зору критеріїв ефективності. Для промислових підприємств, зокрема харчової галузі, де маржинальність часто є обмеженою, оптимізація рішень набуває критичного значення, адже навіть незначне покращення ефективності може суттєво вплинути на фінансовий результат.

Класифікація управлінських рішень має важливе практичне значення, оскільки різні типи рішень потребують різних підходів до їх прийняття та оцінки ефективності. У науковій літературі існує безліч класифікаційних ознак, проте найбільш значущими для аналізу ефективності управління є наступні.

За рівнем управління виділяють стратегічні, тактичні та оперативні рішення. Стратегічні рішення визначають довгострокові цілі організації, способи їх досягнення та розподіл ресурсів. Для публічних акціонерних товариств такі рішення зазвичай приймаються загальними зборами акціонерів

або наглядовою радою і стосуються питань злиття та поглинання, диверсифікації діяльності, виходу на нові ринки, великих інвестиційних проєктів.

Тактичні рішення конкретизують стратегію на рівні окремих функціональних напрямів діяльності — виробництва, збуту, фінансів, персоналу. Вони приймаються на середньому рівні управління (директорами з напрямів, начальниками відділів) та охоплюють горизонт планування від кількох місяців до року. Прикладами таких рішень можуть бути запровадження нової технологічної лінії, зміна постачальників сировини, коригування асортиментної політики.

Оперативні рішення стосуються повсякденної діяльності підприємства і приймаються на нижчому рівні управління. Вони швидко реалізуються і стосуються конкретних ситуацій — планування змінних завдань, розподілу робіт між виконавцями, вирішення поточних виробничих проблем.

За ступенем структурованості проблеми розрізняють запрограмовані та незапрограмовані рішення [6]. Запрограмовані рішення приймаються у стандартних, повторюваних ситуаціях за заздалегідь розробленими алгоритмами. Наприклад, рішення про поповнення запасів сировини може прийматися автоматично при досягненні певного мінімального рівня. Такі рішення легше формалізувати та автоматизувати, що знижує ймовірність помилок та прискорює процес управління.

Незапрограмовані рішення потрібні в унікальних, нестандартних ситуаціях, де немає готових алгоритмів дій. Вони вимагають творчого підходу, глибокого аналізу та часто приймаються в умовах невизначеності. Прикладом може бути реакція на несподівані зміни законодавства, раптову втрату ключового клієнта або виникнення репутаційної кризи.

За способом прийняття виділяють інтуїтивні, засновані на судженнях та раціональні рішення [7]. Інтуїтивні рішення приймаються на основі внутрішнього відчуття керівника без формального аналізу. Хоча інтуїція

досвідченого менеджера може бути цінним інструментом, надмірна залежність від неї створює ризики, особливо у фінансових питаннях.

Рішення, засновані на судженнях, спираються на попередній досвід керівника у подібних ситуаціях. Вони ефективні, коли поточна ситуація схожа на попередні, проте можуть бути неадекватними в умовах, що швидко змінюються.

Раціональні рішення ґрунтуються на систематичному аналізі ситуації, об'єктивних даних та формальних методах оцінки альтернатив. Саме такі рішення є найбільш прийнятними для великих організацій, де потрібна прозорість процесу прийняття рішень та можливість їх обґрунтування перед власниками.

Для систематизації основних класифікаційних ознак управлінських рішень та їх характеристик розроблено таблицю 1.2.

Таблиця 1.2.

Класифікація управлінських рішень за основними ознаками

Класифікаційна ознака	**Види рішень**	**Характеристика**	**Приклади для молокопереробного підприємства**
За рівнем управління	Стратегічні	Довгострокові, визначають напрями розвитку	Будівництво нового заводу, вихід на експортні ринки
	Тактичні	Середньострокові, конкретизують стратегію	Модернізація обладнання, зміна асортименту
	Оперативні	Короткострокові, щоденна діяльність	Планування виробничих змін, розподіл завдань
За структурованістю	Запрограмовані	Стандартні ситуації, є алгоритм	Поповнення запасів молока, планова профілактика
	Незапрограмовані	Унікальні ситуації, творчий підхід	Реакція на зміну технічних регламентів

Класифікаційна ознака	**Види рішень**	**Характеристика**	**Приклади для молокопереробного підприємства**
За способом прийняття	Інтуїтивні	На основі відчуття керівника	Оцінка перспективності нового продукту
	На судженнях	На основі досвіду	Вибір постачальника за попередньою співпрацею
	Раціональні	Системний аналіз та розрахунки	Інвестиційні рішення з розрахунком NPV
За функціональною спрямованістю	Виробничі	Щодо виробничого процесу	Зміна технології пастеризації
	Фінансові	Щодо руху грошових коштів	Залучення кредиту, виплата дивідендів
	Маркетингові	Щодо ринкової діяльності	Зміна цінової політики
	Кадрові	Щодо персоналу	Найм технолога, навчання персоналу

Розроблено автором на основі [6-8]

Як видно з таблиці 1.2, різні типи рішень вимагають різних підходів до їх підготовки та прийняття. Стратегічні рішення потребують ретельного аналізу зовнішнього середовища та довгострокового фінансового моделювання, тоді як оперативні можуть прийматися швидко на основі поточної інформації.

За функціональною спрямованістю виділяють виробничі, фінансові, маркетингові, кадрові та інші рішення. Для молокопереробних підприємств особливу роль відіграють виробничі рішення, що стосуються технологічних процесів, обладнання, якості продукції. Враховуючи специфіку галузі — короткі терміни зберігання сировини та продукції, суворі санітарні норми, сезонні коливання обсягів надходження молока — виробничі рішення мають прийматися особливо виважено.

Фінансові рішення стосуються управління грошовими потоками, залучення капіталу, інвестування, розподілу прибутку. Для публічних

акціонерних товариств такі рішення є об'єктом підвищеної уваги з боку власників та регуляторів, оскільки вони безпосередньо впливають на вартість компанії та інтереси акціонерів.

Маркетингові рішення визначають позиціонування підприємства на ринку, асортиментну та цінову політику, канали збуту. У молокопереробній галузі, де конкуренція є досить високою, а споживачі чутливі до ціни та якості, маркетингові рішення критично важливі для утримання ринкових позицій.

Процес прийняття управлінського рішення має певну логічну послідовність етапів, дотримання якої підвищує ймовірність прийняття ефективного рішення. Класична модель раціонального прийняття рішень включає такі стадії:

1. Діагностика проблеми — виявлення розриву між бажаним та фактичним станом справ, збір та аналіз інформації про проблемну ситуацію. На цьому етапі важливо правильно сформулювати проблему, відокремивши симптоми від справжніх причин.

2. Формулювання обмежень та критеріїв — визначення рамок, у яких має прийматися рішення (фінансові, часові, технологічні, законодавчі обмеження), та критеріїв оцінки альтернатив. Для підприємств харчової промисловості важливими обмеженнями є технічні регламенти, санітарні норми, вимоги до якості продукції.

3. Генерування альтернатив — розробка можливих варіантів вирішення проблеми. На цьому етапі важлива творчість та відкритість до різних підходів. Використовуються методи мозкового штурму, експертних оцінок, аналізу попереднього досвіду.

4. Оцінка альтернатив — аналіз переваг та недоліків кожного варіанту з точки зору встановлених критеріїв. Тут застосовуються різноманітні методи — від простого зважування до складного багатокритеріального аналізу та фінансового моделювання.

5. Вибір альтернативи — прийняття рішення про реалізацію певного варіанту. У корпоративному управлінні цей етап може включати погодження з різними стейкхолдерами та формальне затвердження відповідним органом.

6. Реалізація рішення — розробка плану впровадження, доведення рішення до виконавців, виділення необхідних ресурсів, контроль виконання.

7. Оцінка результатів — аналіз фактичних наслідків реалізації рішення, порівняння з очікуваними результатами, коригування дій за необхідності. Цей етап є критично важливим для навчання організації та покращення майбутніх рішень.

Графічно процес прийняття управлінського рішення можна представити у вигляді схеми (рис. 1.1).



Рисунок 1.1. Етапи процесу прийняття управлінського рішення

Розроблено автором на основі [9]

Важливо розуміти, що наведена модель є ідеалізованою. У реальності процес прийняття рішень часто є ітеративним — особи, що приймають

рішення, можуть повертатися на попередні етапи при отриманні нової інформації. Крім того, на практиці можуть діяти різні обмеження раціональності — часові, інформаційні, когнітивні.

Концепція обмеженої раціональності, запропонована Г. Саймоном, визнає, що особи, які приймають рішення, не завжди можуть оптимізувати свій вибір через обмеженість інформації, часу та когнітивних здібностей. Натомість вони шукають задовільне, а не оптимальне рішення. Це особливо актуально для оперативних рішень, які потрібно приймати швидко в умовах неповної інформації.

У сучасних організаціях процес прийняття рішень ускладнюється необхідністю залучення різних зацікавлених сторін. Модель участі у прийнятті рішень передбачає залучення працівників різних рівнів до процесу розробки та обговорення альтернатив. Така участь підвищує якість рішень завдяки використанню знань та досвіду багатьох людей, а також сприяє кращому прийняттю рішення виконавцями, оскільки вони відчувають свою причетність до нього.

Для публічних акціонерних товариств процес прийняття стратегічних рішень регламентується законодавством та внутрішніми документами. Корпоративне управління передбачає чіткий розподіл повноважень між загальними зборами акціонерів, наглядовою радою, виконавчим органом. Ключові рішення, що впливають на майнові права акціонерів, мають затверджуватися загальними зборами, тоді як поточне управління здійснює виконавчий орган у межах своєї компетенції.

Роль управлінських рішень у діяльності сучасних організацій важко переоцінити. Вони виступають інструментом реалізації стратегії — через послідовність узгоджених рішень стратегічні наміри перетворюються на конкретні дії та результати. Якість управлінських рішень безпосередньо визначає конкурентоспроможність організації, адже в умовах жорсткої конкуренції перемагають ті компанії, які приймають кращі рішення швидше за конкурентів.

Управлінські рішення є механізмом адаптації організації до змін зовнішнього середовища. У динамічному бізнес-середовищі здатність швидко реагувати на зміни, переглядати плани та коригувати курс стає ключовим фактором виживання. Для харчової промисловості, де на попит впливають сезонність, зміни споживчих переваг, коливання цін на сировину, адаптивність управління є особливо критичною.

Через управлінські рішення реалізується координація діяльності різних підрозділів великої організації. Складна виробничо-господарська діяльність сучасного підприємства вимагає узгодженості дій служби закупівель, виробництва, збуту, фінансів, кадрів. Управлінські рішення забезпечують таку узгодженість, спрямовуючи зусилля всіх підрозділів на досягнення спільних цілей.

Таким чином, управлінські рішення становлять квінтесенцію управлінської діяльності. Розуміння їх сутності, володіння методами їх прийняття та вміння оцінювати ефективність є ключовими компетенціями сучасного менеджера. Для підприємств, що функціонують у формі публічних акціонерних товариств, особливої важливості набуває формалізація процесу прийняття рішень, чіткий розподіл повноважень та створення систем контролю і оцінки результатів.

1.2. Методологічні підходи до оцінки ефективності управлінських рішень

Оцінка ефективності управлінських рішень є однією з найскладніших проблем теорії та практики менеджменту. Якщо саме рішення приймається в конкретний момент часу, то його наслідки проявляються протягом тривалого періоду, часто під впливом численних зовнішніх факторів, що ускладнює виявлення причинно-наслідкових зв'язків між прийнятим рішенням та отриманими результатами.

Перш за все, варто розмежувати поняття "ефект" та "ефективність" управлінського рішення. Ефект — це абсолютний результат, отриманий

внаслідок реалізації управлінського рішення, який може вимірюватися у різних одиницях: приріст прибутку, збільшення обсягів виробництва, зниження витрат, покращення якості продукції. Ефективність же відображає співвідношення отриманих результатів до витрачених на їх досягнення ресурсів [11].

У найбільш загальному вигляді ефективність управлінського рішення можна представити формулою: Е = Результат / Витрати.

Проте така проста формалізація є дуже спрощеною і не враховує багатокритеріальності оцінки ефективності, часового лагу між рішенням та результатом, ризиків та невизначеності. Саме тому у науковій літературі та практиці менеджменту розроблено численні підходи до оцінки ефективності управлінських рішень.

Згідно з дослідженнями Р.А. Фатхутдінова, ефективність управлінського рішення — це ресурсна результативність, отримана за підсумками розробки або реалізації управлінського рішення. Таке визначення підкреслює важливість ресурсної складової — адже навіть дуже хороший результат може бути отриманий надто високою ціною, що робить рішення неефективним.

О.Є. Кузьмін та О.Г. Мельник трактують ефективність управлінського рішення як "співвідношення результатів його реалізації та витрат на розробку і впровадження цього рішення" [1]. При цьому автори справедливо зауважують, що оцінка ефективності має враховувати не лише прямі фінансові результати, але й непрямі ефекти — соціальні, екологічні, іміджеві.

Сучасні дослідники, зокрема С.М. Жукевич та Н.І. Кулинич, пропонують розглядати ефективність управлінських рішень як "інтегральну характеристику, що відображає ступінь досягнення поставлених цілей при мінімальних витратах ресурсів та з урахуванням впливу на всі групи зацікавлених сторін" [4]. Таке визначення є найбільш комплексним, оскільки враховує багатоцільовість організації та необхідність балансування інтересів різних стейкхолдерів.

У методології оцінки ефективності управлінських рішень можна виділити декілька фундаментальних підходів, кожен з яких має свою сферу застосування та обмеження.

Цільовий підхід полягає в оцінці ефективності рішення через ступінь досягнення поставлених цілей. Якщо метою рішення було збільшення обсягу продажу на 15%, а фактично досягнуто 18%, то рішення вважається ефективним. Перевага цього підходу — у його простоті та зрозумілості. Обмеження — у тому, що він не враховує витрати на досягнення цілі та можливість досягнення навіть кращого результату альтернативним шляхом [12].

Формально ефективність за цільовим підходом можна виразити як:

$$E_{ціл} = (P_{факт} / P_{план}) \times 100\%,$$

де $_{Рфакт}$ - фактично досягнутий результат, $P_{план}$ - запланований результат.

Ресурсний підхід фокусується на співвідношенні отриманих результатів та витрачених ресурсів. Головне питання - наскільки раціонально використані наявні ресурси для досягнення результату. Цей підхід особливо актуальний для виробничих підприємств, де ефективне управління матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами є критично важливим [13].

Ефективність за ресурсним підходом визначається за формулою:

$$E_{рес} = P_{езультат} / \text{Витрати ресурсів}$$

Різновидом ресурсного підходу є оцінка ефективності через показники ресурсовіддачі — фондовіддачу, продуктивність праці, матеріаловіддачу. Для молокопереробних підприємств особливо важливими є показники виходу готової продукції з одиниці сировини та рівень використання виробничих потужностей.

Функціональний підхід оцінює ефективність рішення через те, наскільки воно сприяє виконанню основних функцій організації. Для виробничого підприємства це функції виробництва якісної продукції, її збуту, фінансового забезпечення діяльності, розвитку персоналу. Рішення може вважатися ефективним, якщо воно покращує виконання цих функцій [14].

Процесний підхід зосереджується на якості самого процесу прийняття та реалізації рішення. Оцінюються такі аспекти як своєчасність прийняття рішення, повнота інформаційного забезпечення, обґрунтованість вибору, якість планування реалізації, дотримання процедур. Підхід виходить з припущення, що якісний процес прийняття рішення веде до ефективних результатів [15].

Системний підхід розглядає організацію як складну систему взаємопов'язаних елементів і оцінює ефективність рішення через його вплив на систему в цілому. Рішення може бути ефективним для одного підрозділу, але неефективним для організації загалом. Наприклад, рішення відділу закупівель про зниження закупівельних цін через перехід на дешевшу сировину може знизити собівартість, але погіршити якість продукції та зашкодити репутації підприємства [16].

Комплексний (інтегральний) підхід передбачає врахування множини критеріїв ефективності — економічних, соціальних, екологічних, іміджевих. Це найбільш всеохоплюючий підхід, який відповідає сучасній концепції сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності. Однак складність його застосування полягає у необхідності зведення різнорідних критеріїв до єдиного вимірника [17].

Для систематизації основних методологічних підходів до оцінки ефективності управлінських рішень розроблено таблицю 1.3.

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика підходів до оцінки ефективності управлінських рішень

Підхід	**Сутність**	**Переваги**	**Недоліки**	**Сфера застосування**
Цільовий	Оцінка ступеня досягнення цілей	Простота, зрозумілість	Не враховує витрати та альтернативи	Оперативні рішення з чіткими цілями

Підхід	Сутність	Переваги	Недоліки	Сфера застосування
Ресурсний	Співвідношення результатів та витрат	Врахування ефективності використання ресурсів	Складність вимірювання всіх видів ресурсів	Виробничі, інвестиційні рішення
Функціональний	Вплив на виконання функцій організації	Врахування специфіки діяльності	Суб'єктивність оцінки	Організаційні рішення
Процесний	Якість процесу прийняття рішення	Превентивний характер оцінки	Непрямий зв'язок з результатом	Стратегічні, складні рішення
Системний	Вплив на організацію як систему	Комплексність, врахування взаємозв'язків	Складність реалізації	Стратегічні рішення
Комплексний	Множина різнорідних критеріїів	Всебічність оцінки	Складність зведення до єдиного показника	Великі проекти, стратегічні рішення

Систематизовано автором на основі [11-17]

Як видно з таблиці 1.3, кожен підхід має свої переваги та обмеження, тому на практиці доцільно комбінувати різні підходи залежно від типу рішення, що оцінюється. Для стратегічних рішень більш придатний системний або комплексний підхід, тоді як для оперативних рішень можна обмежитися цільовим або ресурсним підходом.

Важливим аспектом методології оцінки ефективності є часовий вимір. Управлінські рішення можуть мати різні горизонти впливу — від кількох днів до багатьох років. Це вимагає розмежування короткострокової та довгострокової ефективності.

Короткострокова ефективність оцінює безпосередні результати реалізації рішення протягом короткого періоду (до одного року). Вона легше піддається вимірюванню, оскільки вплив зовнішніх факторів є меншим. Проте орієнтація виключно на короткострокову ефективність може призвести до рішень, які приносять швидкий ефект за рахунок довгострокових інтересів організації [18].

Довгострокова ефективність враховує віддалені наслідки рішення, його вплив на стратегічні позиції організації. Для оцінки довгострокової ефективності використовуються методи дисконтування грошових потоків, сценарного аналізу, прогнозування. Саме довгострокова ефективність є найбільш важливою для власників бізнесу, адже вони зацікавлені у сталому зростанні вартості компанії.

Різні рішення можуть мати різні траєкторії ефективності в часі. Рішення А дає швидкий ефект, але виснажує потенціал організації (наприклад, скорочення витрат на НДДКР заради короткострокового прибутку). Рішення В може бути невигідним у короткостроковій перспективі, але створює основу для майбутнього зростання (інвестиції у розвиток нових продуктів). Оптимальним є рішення Б, яке балансує короткострокові та довгострокові інтереси.

Центральне місце в методології оцінки ефективності управлінських рішень займає система показників ефективності. Залежно від типу рішення та об'єкта оцінки використовуються різні групи показників.

Економічні показники ефективності є найбільш поширеними в практиці оцінки, оскільки економічні результати відносно легко вимірюються і безпосередньо впливають на фінансовий стан організації. До цієї групи належать:

1. Показники прибутковості: абсолютний приріст прибутку, рентабельність продажу, рентабельність активів, рентабельність власного капіталу. Для молокопереробних підприємств важливим є показник операційної рентабельності, що відображає ефективність основної діяльності без врахування фінансових та інших операцій [19].
2. Показники витрат: зміна собівартості продукції, зниження питомих витрат, економія матеріальних ресурсів. Враховуючи високу частку сировини у собівартості молочної продукції (60-70%), навіть невеликі покращення у цій сфері можуть суттєво вплинути на фінансовий результат.

3. Показники доходів: збільшення виручки від реалізації, зростання середнього чека, підвищення частки ринку. Ці показники відображають ринкову успішність прийнятих рішень.
4. Інвестиційні показники: чиста приведена вартість (NPV), внутрішня норма прибутковості (IRR), термін окупності, індекс прибутковості. Ці показники використовуються для оцінки ефективності довгострокових інвестиційних рішень [20].

Організаційні показники ефективності характеризують вплив рішення на організаційні процеси та структури:

1. Тривалість виробничого циклу — скорочення часу від отримання сировини до відвантаження готової продукції є критично важливим для підприємств з короткими термінами зберігання.
2. Продуктивність праці — обсяг виробництва на одного працівника відображає ефективність використання трудових ресурсів.
3. Якість продукції — частка бракованої продукції, кількість рекламацій, показники відповідності стандартам якості.
4. Ефективність використання обладнання — коефіцієнт завантаження потужностей, час простоїв, продуктивність обладнання.

Соціальні показники ефективності оцінюють вплив рішення на персонал та суспільство:

1. Показники задоволеності персоналу: плинність кадрів, результати опитувань, кількість трудових конфліктів.
2. Показники безпеки праці: кількість нещасних випадків, рівень професійних захворювань, витрати на охорону праці.
3. Показники соціального впливу: створення робочих місць, внесок у розвиток регіону, соціальні програми.

Екологічні показники ефективності набувають зростаючого значення в контексті сталого розвитку:

1. Рівень забруднення: обсяги викидів, скидів, відходів.

2. Ресурсоефективність: споживання енергії, води, інших природних ресурсів на одиницю продукції.
3. Екологічні інвестиції: витрати на природоохоронні заходи, впровадження чистих технологій.

Для комплексної оцінки ефективності управлінських рішень необхідно формувати збалансовану систему показників, що враховує всі ключові аспекти діяльності організації. Графічно структуру системи показників можна представити на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2. Система показників оцінки ефективності управлінських рішень

Важливим елементом методології оцінки ефективності є методи оцінювання. У практиці менеджменту використовуються як кількісні, так і якісні методи оцінки.

Кількісні методи базуються на числових даних та формалізованих процедурах розрахунку:

1. Метод порівняння — зіставлення фактичних результатів з плановими, нормативними або з результатами попередніх періодів. Це найпростіший метод, який дозволяє виявити відхилення та оцінити динаміку.
2. Факторний аналіз — визначення впливу окремих факторів на загальний результат. Наприклад, зміна прибутку може бути розкладена на вплив зміни обсягу продажу, ціни, собівартості. Це дозволяє виявити, які саме управлінські рішення (щодо ціноутворення, оптимізації витрат, маркетингу) внесли найбільший внесок у результат.

3. Розрахунок коефіцієнтів ефективності — обчислення відносних показників типу рентабельності, продуктивності, фондовіддачі. Коефіцієнти дозволяють порівнювати ефективність різних рішень та проводити міжфірмові порівняння.
4. Методи дисконтування грошових потоків — приведення майбутніх грошових потоків до поточної вартості для оцінки довгострокових інвестиційних рішень. Це особливо важливо при оцінці ефективності капіталовкладень у модернізацію виробництва, будівництво нових об'єктів.
5. Імітаційне моделювання — створення комп'ютерних моделей, що імітують функціонування системи при різних варіантах рішень. Це дозволяє оцінити можливі наслідки рішення до його реалізації.

Якісні методи використовуються, коли складно або неможливо формалізувати оцінку:

1. Експертні оцінки — залучення експертів для оцінювання ефективності рішення на основі їх досвіду та інтуїції. Метод застосовується для оцінки інноваційних, стратегічних рішень, де немає достатньої статистики.
2. Метод балів (скорингу) — кожен критерій оцінюється за певною шкалою, після чого бали підсумовуються (можливо, з ваговими коефіцієнтами). Це дозволяє порівнювати альтернативи за множиною критеріїв.
3. SWOT-аналіз наслідків — аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, пов'язаних з реалізацією рішення.
4. Метод Дельфі — багатораундове опитування експертів з анонімним зворотним зв'язком, що дозволяє досягти консенсусу в оцінці ефективності.

На практиці найкращі результати дає комбінування кількісних та якісних методів, що дозволяє врахувати як вимірювані фінансові результати, так і важкоформалізовані аспекти типу впливу на репутацію або організаційну культуру.

Особливої уваги заслуговує методологія оцінки ефективності в умовах невизначеності та ризику. Управлінські рішення завжди приймаються в умовах неповної інформації про майбутнє, і їх результати залежать не лише від якості самого рішення, але й від зовнішніх обставин.

Аналіз чутливості дозволяє оцінити, як зміна ключових параметрів (ціни, обсягу продажу, витрат) впливає на ефективність рішення. Це допомагає виявити критичні фактори успіху та розробити плани реагування на несприятливі зміни.

Сценарний аналіз передбачає розробку декількох сценаріїв розвитку подій (оптимістичний, песимістичний, найбільш ймовірний) та оцінку ефективності рішення за кожним сценарієм. Для молокопереробного підприємства важливими є сценарії щодо динаміки цін на молоко-сировину, зміни купівельної спроможності населення, посилення конкуренції.

Аналіз на основі реальних опціонів розглядає управлінське рішення не як жорстко заданий план, а як набір опцій — можливостей відкласти, розширити, скоротити або припинити проект залежно від обставин. Такий підхід враховує гнучкість та адаптивність управління.

Для систематизації методів оцінки ефективності управлінських рішень складено таблицю 1.4.

Таблиця 1.4.

Методи оцінки ефективності управлінських рішень

Група методів	**Конкретні методи**	**Переваги**	**Обмеження**	**Приклад застосування**
Кількісні	Метод порівняння	Простота, об'єктивність	Не враховує якісні аспекти	Порівняння факту з планом
	Факторний аналіз	Виявлення причин відхилень	Потребує детальних даних	Аналіз факторів зміни прибутку
	Коефіцієнтний аналіз	Можливість порівнянь	Обмеженість одним аспектом	Розрахунок рентабельності

Група методів	Конкретні методи	Переваги	Обмеження	Приклад застосування
	Дисконтування	Врахування часової вартості грошей	Складність прогнозування	Оцінка інвестиційних проектів
	Імітаційне моделювання	Можливість експериментування	Потребує спеціального ПЗ	Моделювання виробничого процесу
Якісні	Експертні оцінки	Врахування досвіду експертів	Суб'єктивність	Оцінка інноваційних рішень
	Метод балів	Врахування множини критеріїв	Умовність ваг	Вибір постачальника
	SWOT-аналіз	Комплексність	Описовий характер	Оцінка стратегічних рішень
	Метод Дельфі	Досягнення консенсусу	Тривалість процедури	Прогнозування ринкових трендів
Комбіно-вані	Збалансована система показників (BSC)	Стратегічна орієнтація	Складність розробки	Оцінка загальної ефективності
	Аналіз чутливості	Виявлення критичних факторів	Не враховує ймовірності	Аналіз інвестиційних ризиків
	Сценарний аналіз	Врахування невизначеності	Трудомісткість	Стратегічне планування

Систематизовано автором на основі [19-21]

Окремо варто розглянути методологію оцінки ефективності фінансових управлінських рішень, оскільки саме вони є найбільш критичними для підприємства і мають найбільш вимірювані наслідки.

Для оцінки ефективності інвестиційних рішень використовується класичний інструментарій інвестиційного аналізу:

1. Чиста приведена вартість (NPV) — різниця між приведеною вартістю грошових надходжень та відтоків за проектом: $NPV = \Sigma (CFt / (1+r)^t) - I_0$

де CFt — грошовий потік періоду t, r — ставка дисконтування, I_0 — початкові інвестиції. Рішення вважається ефективним, якщо NPV > 0.

2. Внутрішня норма прибутковості (IRR) — ставка дисконтування, при якій NPV = 0. Рішення ефективне, якщо IRR перевищує вартість капіталу.
3. Термін окупності (PP) — період, за який кумулятивні грошові потоки покривають початкові інвестиції. Чим коротший термін окупності, тим менший ризик.
4. Індекс прибутковості (PI) — відношення приведеної вартості грошових надходжень до приведеної вартості інвестицій. PI > 1 означає ефективність рішення [26].

Для оцінки рішень щодо структури капіталу аналізуються:

- Середньозважена вартість капіталу (WACC)
- Ефект фінансового левериджу
- Коефіцієнти фінансової залежності та автономії
- Рівень покриття процентних платежів

Ефективним вважається рішення, яке знижує вартість капіталу при прийнятному рівні фінансового ризику.

Рішення щодо управління оборотним капіталом оцінюються через:

- Тривалість операційного циклу
- Коефіцієнти ліквідності
- Оборотність активів
- Рентабельність оборотних активів

Для молокопереробних підприємств особливо важливим є ефективне управління запасами сировини та готової продукції через їх швидку псувність.

Рішення щодо дивідендної політики оцінюються через баланс між потребами в інвестуванні та інтересами акціонерів у отриманні дивідендів. Показниками є коефіцієнт виплати дивідендів (dividend payout ratio) та дивідендна дохідність акцій.

Важливим аспектом методології оцінки є періодичність та організація оцінювання. Оцінка ефективності має бути не одноразовим актом, а постійним процесом, інтегрованим у систему управління.

Попередня оцінка здійснюється на етапі підготовки рішення і передбачає прогнозування очікуваної ефективності різних альтернатив. Вона допомагає вибрати найкращий варіант до його реалізації.

Поточна оцінка проводиться в процесі реалізації рішення і дозволяє виявити відхилення від плану та вжити коригувальних заходів.

Підсумкова оцінка здійснюється після завершення реалізації рішення і порівнює фактичні результати з очікуваними. Вона є основою для навчання організації та покращення майбутніх рішень.

Для ефективної організації процесу оцінки необхідно:

- Чітко визначити відповідальних за збір даних, проведення аналізу, підготовку звітів.
- Встановити періодичність оцінювання (щомісяця, щокварталу, щороку) залежно від типу рішення.
- Забезпечити інформаційну базу — систему збору та обробки даних про результати діяльності.
- Регламентувати процедури — розробити положення про оцінку ефективності, форми звітів.
- Впровадити систему мотивації, пов'язану з результатами оцінки.

Сучасні інформаційні технології відкривають нові можливості для оцінки ефективності. Системи Business Intelligence (BI) дозволяють автоматизувати збір та аналіз даних, створювати інтерактивні дашборди з ключовими показниками, швидко виявляти аномалії та тренди. Для великих підприємств впровадження таких систем є стратегічним рішенням, що суттєво підвищує якість управління.

Важливо розуміти, що методологія оцінки ефективності не є універсальною і має адаптуватися до специфіки підприємства, галузі, типу рішення. Для молокопереробних підприємств ключовими є:

- Особлива увага до показників якості продукції через вимоги безпеки харчових продуктів.
- Врахування сезонності надходження сировини.
- Моніторинг ефективності холодильного ланцюга.
- Оцінка швидкості оборотності через обмежені терміни зберігання.
- Аналіз ефективності портфеля продуктів з різною маржинальністю.

Таким чином, методологія оцінки ефективності управлінських рішень являє собою складну систему підходів, методів та інструментів, вибір яких залежить від конкретної ситуації. Комплексна оцінка має поєднувати кількісні та якісні методи, враховувати різні аспекти ефективності — економічний, організаційний, соціальний, екологічний. Особливо важливим є врахування часового виміру та факторів ризику і невизначеності. Систематична оцінка ефективності управлінських рішень є запорукою безперервного вдосконалення системи менеджменту та підвищення конкурентоспроможності організації.

1.3. Критерії та показники ефективності управлінських рішень: фінансово-економічний аспект

Попри існування множини підходів до оцінки ефективності управлінських рішень, фінансово-економічні критерії залишаються домінуючими в практиці менеджменту, особливо для підприємств, що функціонують у формі акціонерних товариств. Це зумовлено тим, що саме фінансові результати найбільш чітко вимірюються, є об'єктивними та безпосередньо впливають на інтереси власників і кредиторів.

Критерій ефективності — це ознака, на основі якої здійснюється оцінка ефективності управлінського рішення, тоді як показник — це конкретна кількісна або якісна характеристика, що дозволяє виміряти ступінь відповідності критерію. Наприклад, прибутковість є критерієм, а чистий прибуток, рентабельність продажу, рентабельність активів — показниками, що конкретизують цей критерій.

Система критеріїв та показників ефективності має відповідати низці вимог. По-перше, вона має бути комплексною та охоплювати всі суттєві аспекти діяльності підприємства. По-друге, критерії мають бути релевантними — відповідати цілям оцінки та типу рішення. По-третє, показники мають бути вимірюваними — базуватися на доступних достовірних даних. По-четверте, система має бути збалансованою — не створювати суперечливих стимулів та враховувати інтереси різних стейкхолдерів.

Розглянемо детально основні групи фінансово-економічних критеріїв та показників ефективності управлінських рішень.

Критерії та показники прибутковості

Прибутковість є центральним критерієм ефективності для комерційних організацій, адже основною метою їх діяльності є отримання прибутку для власників. Управлінські рішення вважаються ефективними, якщо вони сприяють зростанню прибутку при інших рівних умовах.

Валовий прибуток (gross profit) розраховується як різниця між чистим доходом від реалізації та собівартістю реалізованої продукції:

$$ВП = ЧД - С$$

де ВП — валовий прибуток, ЧД — чистий дохід, С — собівартість.

Цей показник відображає ефективність основної операційної діяльності без врахування адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат. Для молокопереробних підприємств високий валовий прибуток свідчить про ефективне управління виробництвом та закупівлями сировини.

Операційний прибуток (EBIT — Earnings Before Interest and Taxes) розраховується як валовий прибуток мінус операційні витрати:

$$ОП = ВП - АВ - ВЗ - ІОВ + ІОД$$

де АВ — адміністративні витрати, ВЗ — витрати на збут, ІОВ — інші операційні витрати, ІОД — інші операційні доходи.

Операційний прибуток показує ефективність підприємства без врахування фінансової структури (процентів за кредитами) та податкового

навантаження. Це робить його зручним для порівняння ефективності різних підприємств.

Прибуток до оподаткування враховує фінансові доходи та витрати (проценти за кредитами, дивіденди отримані тощо):

$$ПДО = ОП + ФД - ФВ$$

де ФД — фінансові доходи, ФВ — фінансові витрати.

Чистий прибуток (net profit) — це прибуток після сплати податку на прибуток, який залишається в розпорядженні власників:

$$ЧП = ПДО - ПП$$

де ПП — податок на прибуток.

Чистий прибуток є підсумковим показником ефективності діяльності підприємства і безпосередньо впливає на добробут акціонерів через можливість виплати дивідендів або реінвестування у розвиток.

Абсолютні показники прибутку дають уявлення про масштаб результату, але не дозволяють оцінити ефективність використання ресурсів. Для цього використовуються відносні показники — коефіцієнти рентабельності, які відображають прибутковість у розрахунку на одиницю ресурсів або доходів [30].

Рентабельність продажу (return on sales, ROS) показує, скільки копійок прибутку припадає на одну гривню виручки:

$$ROS = (Прибуток / Чистий дохід) \times 100\%$$

Залежно від того, який показник прибутку використовується, розрізняють:

- валову рентабельність продажу = ВП / ЧД × 100%;
- операційну рентабельність продажу = ОП / ЧД × 100%;
- чисту рентабельність продажу = ЧП / ЧД × 100%;

Для молокопереробної галузі України типовою є валова рентабельність на рівні 15-25%, операційна — 3-8%, чиста — 1-5%. Рішення, що дозволяють підвищити рентабельність навіть на 1-2 процентні пункти, можуть суттєво покращити фінансовий стан підприємства.

Рентабельність активів (return on assets, ROA) характеризує ефективність використання всіх активів підприємства:

ROA = (Чистий прибуток / Середня вартість активів) × 100%

Цей показник відображає, скільки копійок прибутку генерує кожна гривня активів. Високий ROA свідчить про ефективне управління ресурсами підприємства.

Рентабельність власного капіталу (return on equity, ROE) — найважливіший показник для власників, оскільки відображає прибутковість їх інвестицій:

ROE = (Чистий прибуток / Середня вартість власного капіталу) × 100%

Власники порівнюють ROE з альтернативними варіантами вкладення капіталу (депозити, цінні папери інших компаній, нерухомість). Управлінські рішення ефективні, якщо вони підвищують ROE до рівня, що задовольняє очікування акціонерів.

Рентабельність інвестицій (return on investment, ROI) використовується для оцінки ефективності конкретних інвестиційних проектів:

ROI = ((Дохід від інвестицій - Вартість інвестицій) / Вартість інвестицій) × 100%

Позитивний ROI означає, що інвестиції принесли дохід, що перевищує вкладені кошти. Чим вищий ROI, тим ефективнішими є інвестиційні рішення.

Систематизацію основних показників прибутковості та рентабельності наведено в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5.

Система показників прибутковості та рентабельності

Показник	**Формула розрахунку**	**Економічний зміст**	**Нормативне значення для молокопереробної галузі**
Валовий прибуток	ВП = ЧД - С	Результат основної діяльності	Позитивне значення
Операційний прибуток	ОП = ВП - ОВ + ІОД	Результат без фінансових операцій	Позитивне значення

Показник	Формула розрахунку	Економічний зміст	Нормативне значення для молокопереробної галузі
Чистий прибуток	ЧП = ПДО - ПП	Кінцевий результат для власників	Позитивне, зростаюче
Валова рентабельність	ROS(вал) = ВП/ЧД×100%	Ефективність виробництва	15-25%
Операційна рентабельність	ROS(оп) = ОП/ЧД×100%	Ефективність операційної діяльності	3-8%
Чиста рентабельність	ROS(чист) = ЧП/ЧД×100%	Загальна прибутковість продажу	1-5%
Рентабельність активів	ROA = ЧП/Активи×100%	Ефективність використання активів	3-10%
Рентабельність власного капіталу	ROE = ЧП/ВК×100%	Прибутковість для власників	8-15%
Рентабельність інвестицій	ROI = (Дохід-Вартість)/Вартість×100%	Ефективність інвестицій	>10%

Систематизовано автором на основі [21-22]

Ліквідність характеризує здатність підприємства швидко перетворювати активи на грошові кошти для погашення поточних зобов'язань, а платоспроможність — здатність підприємства своєчасно та повністю розраховуватися за всіма зобов'язаннями. Ці критерії є критично важливими, адже навіть прибуткове підприємство може збанкрутувати через нестачу грошей для оплати поточних рахунків.

Коефіцієнт поточної ліквідності (current ratio) — основний показник короткострокової платоспроможності:

$$К_{пл} = \text{Оборотні активи} / \text{Поточні зобов'язання}$$

Нормативне значення — не менше 1,5-2,0. Якщо коефіцієнт менший за 1, це означає, що підприємство не може покрити поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів, що створює ризик неплатоспроможності. Управлінські рішення ефективні, якщо вони підтримують коефіцієнт на безпечному рівні.

Коефіцієнт швидкої ліквідності (quick ratio) виключає запаси з оборотних активів, оскільки вони є найменш ліквідною частиною:

$К_{шл}$ = (Оборотні активи - Запаси) / Поточні зобов'язання

Нормативне значення — 0,7-1,0. Цей показник особливо важливий для молокопереробних підприємств, де запаси швидко псуються і не завжди можуть бути швидко реалізовані.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (cash ratio) показує частку поточних зобов'язань, яку можна погасити негайно:

$К_{ал}$ = (Грошові кошти + Поточні фінансові інвестиції) / Поточні зобов'язання

Нормативне значення — не менше 0,2. Хоча високий коефіцієнт означає хорошу платоспроможність, надмірно великі залишки грошей можуть свідчити про неефективне використання ресурсів.

Чистий оборотний капітал (net working capital) — абсолютний показник ліквідності:

ЧОК = Оборотні активи - Поточні зобов'язання

Позитивне значення ЧОК означає, що частина оборотних активів фінансується за рахунок довгострокових джерел, що знижує ризик неплатоспроможності. Управлінські рішення мають забезпечувати оптимальний рівень ЧОК — достатній для безперебійної діяльності, але не надмірний.

Фінансова стійкість характеризує незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування та його здатність зберігати фінансову рівновагу при зміні зовнішніх умов. Управлінські рішення щодо структури капіталу безпосередньо впливають на фінансову стійкість [34].

Коефіцієнт автономії (equity ratio) показує частку власного капіталу в загальній сумі джерел фінансування:

$К_а$ = Власний капітал / Валюта балансу

Нормативне значення — не менше 0,5, тобто власний капітал має становити щонайменше половину всіх джерел. Високий коефіцієнт означає

фінансову незалежність, але надмірна частка власного капіталу може свідчити про недостатнє використання можливостей фінансового левериджу.

Коефіцієнт фінансової залежності (debt ratio) — обернений до коефіцієнта автономії:

$К_{фз}$ = Зобов'язання / Валюта балансу

Чим вищий цей коефіцієнт, тим більша залежність від кредиторів і вищий фінансовий ризик.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами показує, яка частка оборотних активів фінансується за рахунок власного капіталу:

$К_{звок}$ = (Власний капітал - Необоротні активи) / Оборотні активи

Нормативне значення — не менше 0,1. Від'ємне значення означає, що навіть частина необоротних активів фінансується за рахунок короткострокових зобов'язань, що є дуже ризикованим.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу відображає, яка частка власного капіталу знаходиться в мобільній формі:

$К_{м}$ = (Власний капітал - Необоротні активи) / Власний капітал

Нормативне значення — 0,2-0,5. Високий коефіцієнт означає гнучкість у використанні власних ресурсів.

Коефіцієнт фінансового левериджу показує, у скільки разів активи перевищують власний капітал:

FL = Валюта балансу / Власний капітал

Ефект фінансового левериджу полягає в тому, що залучення позикових коштів може підвищити рентабельність власного капіталу, якщо рентабельність активів перевищує ставку за кредитом. Проте надмірний леверидж підвищує фінансовий ризик.

Ділова активність відображає ефективність використання ресурсів підприємства через швидкість їх обороту. Чим швидше обертаються активи, тим менше потрібно вкладати коштів для забезпечення певного обсягу діяльності.

Коефіцієнт оборотності активів (asset turnover) показує, скільки гривень виручки генерує кожна гривня активів:

$К_{оа}$ = Чистий дохід / Середня вартість активів

Високий коефіцієнт означає інтенсивне використання активів. Для молокопереробних підприємств типове значення — 1,5-3,0.

Період обороту активів — зворотній показник, що відображає час повного обороту активів:

$П_{оа}$ = 365 днів / Коа

Коефіцієнт оборотності оборотних активів та період обороту оборотних активів аналогічно розраховуються для оборотного капіталу:

$К_{ооа}$ = Чистий дохід / Середня вартість оборотних активів

$П_{ооа}$ = 365 днів / $К_{ооа}$

Коефіцієнт оборотності запасів особливо важливий для виробничих підприємств:

$К_{оз}$ = Собівартість реалізованої продукції / Середня вартість запасів

Період обороту запасів показує, скільки днів товарно-матеріальні цінності знаходяться на підприємстві:

$П_{оз}$ = 365 днів / Коз

Для молокопереробних підприємств період обороту запасів має бути мінімальним через швидку псувність продукції. Оптимальне значення — 5-15 днів.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості характеризує швидкість отримання оплати від покупців:

$К_{одз}$ = Чистий дохід / Середня дебіторська заборгованість

Період погашення дебіторської заборгованості:

$П_{пдз}$ = 365 днів / $К_{одз}$

Довгий період погашення означає, що підприємство кредитує покупців, що потребує додаткового фінансування оборотного капіталу.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості та період погашення кредиторської заборгованості аналогічно розраховуються для зобов'язань перед постачальниками:

$К_{окз}$ = Собівартість реалізованої продукції / Середня кредиторська заборгованість

$П_{пкз}$ = 365 днів / $К_{окз}$

Тривалість операційного циклу показує час від закупівлі сировини до отримання оплати від покупців:

ОЦ = $П_{оз}$ + $П_{пдз}$

Тривалість фінансового циклу враховує відстрочку платежу постачальникам:

ФЦ = ОЦ - $П_{пкз}$

Скорочення фінансового циклу зменшує потребу у фінансуванні оборотного капіталу і є ознакою ефективних управлінських рішень.

Для наочності взаємозв'язок показників ділової активності та фінансового циклу представлено на рисунку 1.3.

Для виробничих підприємств, де основні засоби становлять значну частку активів, важливими є показники ефективності їх використання.

Фондовіддача показує обсяг виручки на одиницю вартості основних засобів: $Ф_в$ = Чистий дохід / Середня залишкова вартість основних засобів

Високий показник означає інтенсивне використання виробничих потужностей. Рішення щодо модернізації обладнання, впровадження нових технологій мають оцінюватися з точки зору їх впливу на фондовіддачу.

Фондомісткість — обернений показник:

$Ф_м$ = Середня залишкова вартість основних засобів / Чистий дохід

Фондоозброєність характеризує забезпеченість працівників основними засобами:

$Ф_о$ = Середня залишкова вартість основних засобів / Середньооблікова чисельність працівників

Коефіцієнт зносу показує ступінь спрацювання основних засобів:

$К_з$ = Знос основних засобів / Первісна вартість основних засобів

Високий коефіцієнт зносу (понад 50%) свідчить про фізичне та моральне старіння обладнання і необхідність інвестицій у модернізацію.

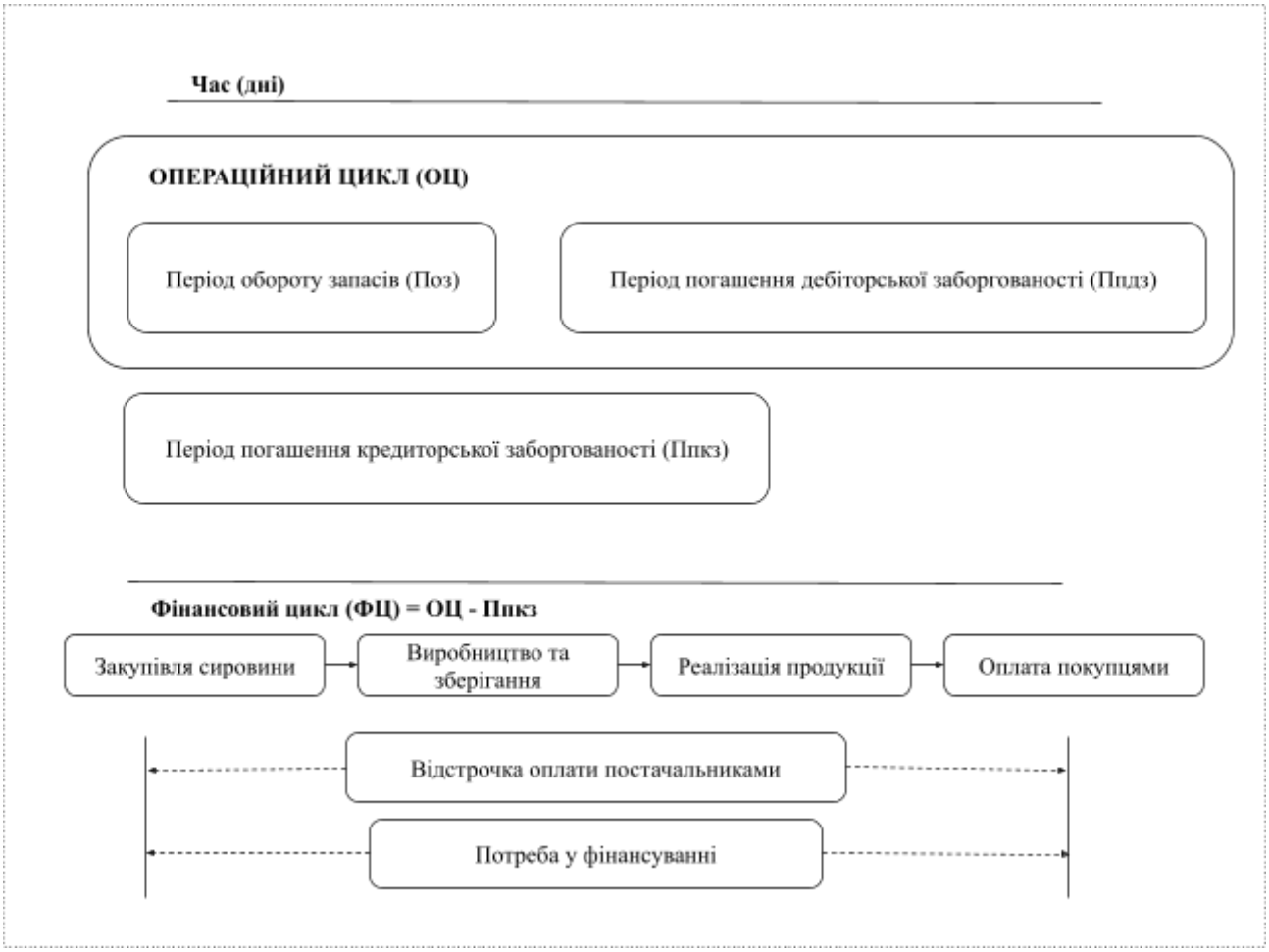


Рисунок 1.3. Структура операційного та фінансового циклів підприємства

Розроблено автором

Коефіцієнт оновлення відображає інтенсивність введення нових основних засобів:

Ко = Вартість введених за рік основних засобів / Вартість основних засобів на кінець року

Коефіцієнт вибуття показує інтенсивність списання:

Кв = Вартість вибулих за рік основних засобів / Вартість основних засобів на початок року

Оптимальною є ситуація, коли коефіцієнт оновлення перевищує коефіцієнт вибуття, що означає нарощування виробничого потенціалу.

Для комплексної оцінки ефективності управлінських рішень розроблено інтегральні показники, що поєднують різні аспекти діяльності.

Модель DuPont розкладає рентабельність власного капіталу на три компоненти: ROE = (ЧП/ЧД) × (ЧД/Активи) × (Активи/ВК)

Ця модель показує, що підвищити ROE можна трьома шляхами: збільшити прибутковість продажу, прискорити оборотність активів або підвищити фінансовий леверидж.

Економічна додана вартість (Economic Value Added, EVA) показує прибуток понад мінімально необхідний рівень:

$$EVA = NOPAT - (WACC \times Інвестований\ капітал),$$

де NOPAT — чистий операційний прибуток після оподаткування, WACC — середньозважена вартість капіталу.

Позитивне значення EVA означає, що підприємство створює вартість для власників. Управлінські рішення ефективні, якщо вони підвищують EVA.

Ринкова додана вартість (Market Value Added, MVA) — різниця між ринковою вартістю компанії та балансовою вартістю інвестованого капіталу. Для публічних компаній це ключовий показник ефективності менеджменту.

Збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC) розроблена Р. Капланом та Д. Нортоном, пропонує оцінювати ефективність за чотирма перспективами: фінансовою, клієнтською, внутрішніх бізнес-процесів, навчання та розвитку. Це дозволяє уникнути однобічного фокусу лише на фінансових результатах і враховувати фактори довгострокового успіху.

Графічно структуру збалансованої системи показників представлено на рисунку 1.4.

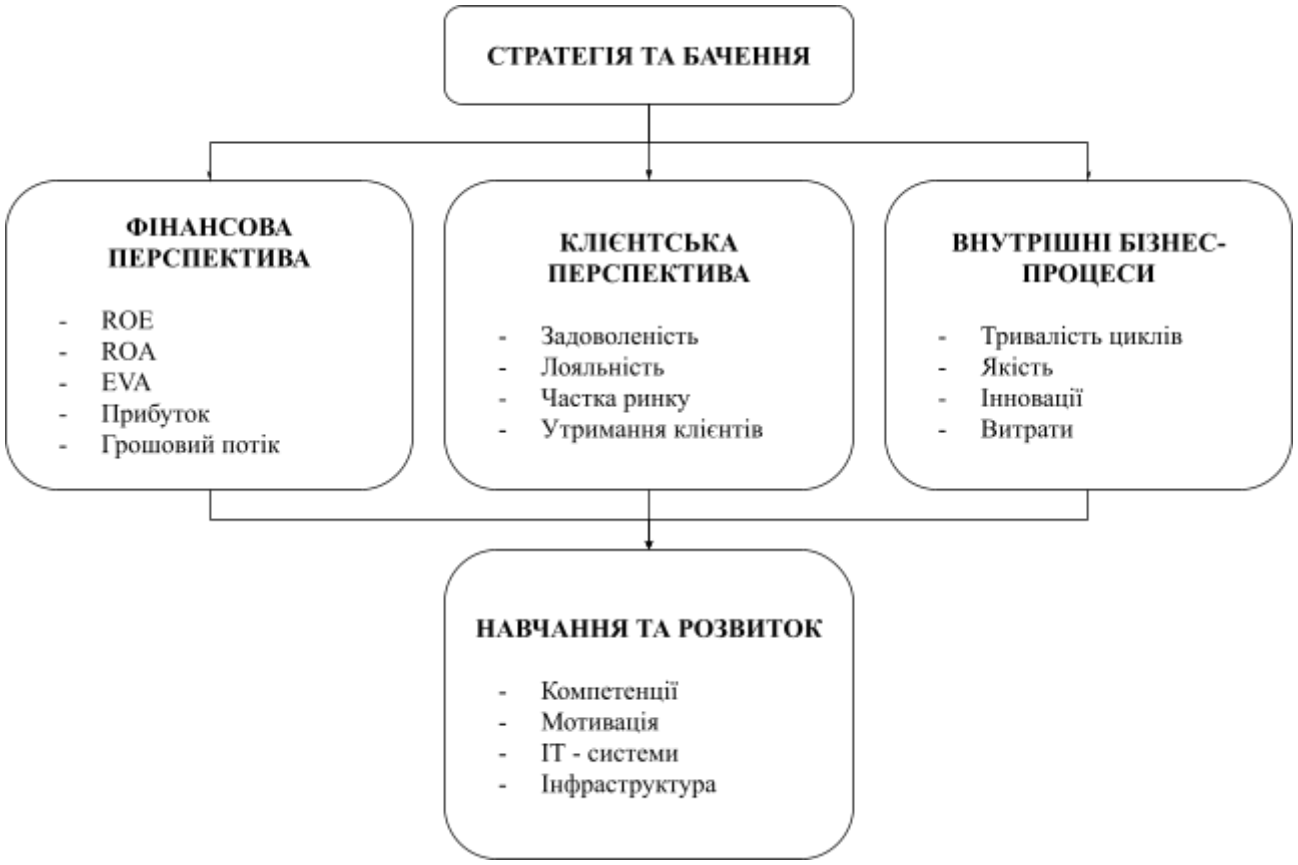


Рисунок 1.4. Структура збалансованої системи показників (BSC)

Молокопереробна галузь має специфічні особливості, що впливають на систему критеріїв та показників ефективності:

1. Висока частка сировини у собівартості (60-75%) робить критично важливими показники ефективності закупівель та виходу готової продукції з сировини. Навіть 1% покращення цих показників суттєво впливає на прибутковість.
2. Короткі терміни зберігання вимагають особливої уваги до показників оборотності запасів та швидкості реалізації. Затоварення або простої обладнання ведуть до псування продукції та прямих втрат.
3. Сезонні коливання надходження молока-сировини створюють проблеми завантаження потужностей і вимагають гнучкості у виробничих планах. Показники використання потужностей мають аналізуватися з урахуванням сезонності.

4. Жорсткі вимоги до якості через санітарні норми та безпеку харчових продуктів роблять показники якості (частка бракованої продукції, кількість рекламацій) критично важливими. Навіть один випадок виявлення недоброякісної продукції може завдати непоправної шкоди репутації.
5. Висока конкуренція на ринку молочної продукції вимагає постійного моніторингу показників ринкової позиції — частки ринку, обізнаності про бренд, індексу лояльності споживачів (NPS) [40].

Для систематизації специфічних показників ефективності молокопереробних підприємств розроблено таблицю 1.6.

Таблиця 1.6.

Специфічні показники ефективності для молокопереробних підприємств

Напрям	**Показник**	**Формула/Зміст**	**Цільове значення**
Ефективність використання сировини	Вихід готової продукції	(Обсяг ГП / Обсяг сировини) × 100%	Максимізація (залежить від виду продукції)
	Втрати при переробці	(Втрати / Обсяг сировини) × 100%	Мінімізація (<2%)
Управління якістю	Частка продукції вищого сорту	(Обсяг продукції вищого сорту / Загальний обсяг) × 100%	>80%
	Кількість рекламацій	Абсолютна кількість або на 1000 од. продукції	Мінімізація (0-2)
Ефективність виробництва	Коефіцієнт використання потужностей	(Фактичний обсяг / Виробнича потужність) × 100%	>75% (з урахуванням сезонності)
	Час простоїв обладнання	Години на рік	Мінімізація
Управління запасами	Період обороту запасів готової продукції	Дні	3-7 днів

Напрям	Показник	Формула/Зміст	Цільове значення
	Частка прострочених запасів	% від загального обсягу	0%
Логістика	Своєчасність поставок	% поставок вчасно	>95%
	Витрати на холодильний ланцюг	% від собівартості	Оптимізація

Розроблено автором на основі галузевих даних

Важливо розуміти, що жоден окремий показник не може дати повної картини ефективності управлінських рішень. Необхідна збалансована система показників, що враховує різні аспекти діяльності підприємства і дозволяє уникнути однобічної оптимізації за одним критерієм на шкоду іншим.

Наприклад, надмірна орієнтація на зниження витрат може призвести до погіршення якості продукції та втрати клієнтів. Фокус виключно на зростанні виручки без контролю прибутковості може призвести до ситуації, коли підприємство "працює в мінус". Максимізація короткострокового прибутку за рахунок скорочення інвестицій у розвиток підриває довгострокову конкурентоспроможність.

Саме тому система критеріїв та показників ефективності має бути:

- Комплексною — охоплювати всі ключові аспекти діяльності;
- Збалансованою — не створювати суперечливих стимулів;
- Адаптованою — враховувати специфіку галузі та підприємства;
- Динамічною — змінюватися відповідно до стратегічних пріоритетів;
- Зрозумілою — бути доступною для розуміння менеджерів різних рівнів.

Система критеріїв та показників ефективності управлінських рішень є фундаментом сучасного фінансового менеджменту. Фінансово-економічні критерії — прибутковість, ліквідність, фінансова стійкість, ділова активність — залишаються домінуючими в практиці оцінки, оскільки саме вони найбільш об'єктивно відображають результативність управління і безпосередньо впливають на інтереси власників. Проте для комплексної оцінки необхідно

доповнювати їх організаційними, соціальними, екологічними та ринковими показниками, формуючи збалансовану систему, що враховує як короткострокові результати, так і довгострокові фактори успіху.

Висновки до першого розділу

У першому розділі роботи досліджено теоретичні засади управлінських рішень та методології оцінки їх ефективності, що дозволило сформувати концептуальну основу для подальшого аналізу практики управління у ПАТ "Тернопільський молокозавод". Досліджено методологічні підходи до оцінки ефективності (цільовий, ресурсний, функціональний, процесний, системний, комплексний) та систематизовано методи оцінювання, серед яких виділено кількісні та якісні, обґрунтувавши необхідність їх комбінування для комплексної оцінки. Розроблено систему критеріїв та показників оцінки ефективності управлінських рішень з акцентом на фінансово-економічному аспекті, що охоплює чотири основні групи: прибутковості, ліквідності та платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності, а також інтегральні показники (модель DuPont, EVA, BSC). Обґрунтовано специфічні критерії та показники ефективності для молокопереробних підприємств, що враховують особливості галузі: високу частку сировини у собівартості, короткі терміни зберігання, сезонність виробництва, жорсткі вимоги до якості продукції.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТА ОЦІНКА ЇХ ЕФЕКТИВНОСТІ У ПАТ "ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД"

2.1. Організаційно-правова характеристика та система корпоративного управління ПАТ "Тернопільський молокозавод"

Приватне акціонерне товариство "Тернопільський молокозавод" (далі – ПАТ "Тернопільський молокозавод" або Товариство) є одним із провідних підприємств молокопереробної галузі Західного регіону України, що спеціалізується на переробці молока та виробництві широкого асортименту молочної продукції.

Товариство функціонує у формі приватного акціонерного товариства відповідно до вимог Закону України "Про акціонерні товариства" та інших нормативно-правових актів, що регулюють діяльність акціонерних товариств в Україні. Повне найменування підприємства українською мовою: Приватне акціонерне товариство "Тернопільський молокозавод".

Ідентифікаційний код юридичної особи (код ЄДРПОУ): 30356917. Місцезнаходження Товариства: Тернопільська область, місто Тернопіль, вул. Лозовецька, буд. 28. Основний вид економічної діяльності за КВЕД: 10.51 – "Переробка молока, виробництво масла та сиру".

Товариство є юридичною особою, діє на підставі Статуту, затвердженого загальними зборами акціонерів, та чинного законодавства України. Підприємство має статус платника податків, є самостійним суб'єктом господарювання з правами юридичної особи, має відокремлене майно, самостійний баланс, розрахункові та інші рахунки в банківських установах, печатку із своїм найменуванням та ідентифікаційним кодом.

Тернопільський молокозавод має тривалу історію, що розпочалася ще в радянський період як один із потужних підприємств молочної промисловості регіону. Протягом десятиліть підприємство пройшло шлях від державного

підприємства до приватизації та трансформації у приватне акціонерне товариство в процесі економічних реформ 1990-х – 2000-х років.

Сучасна організаційно-правова форма – приватне акціонерне товариство – була сформована відповідно до вимог законодавства про корпоратизацію підприємств. Перехід до акціонерної форми власності дозволив залучити інвестиції для модернізації виробничих потужностей, впровадження сучасних технологій переробки молока та розширення асортименту продукції.

За роки незалежності України підприємство зазнало численних трансформацій, пов'язаних зі зміною форм власності, структури акціонерного капіталу, модернізацією виробничих потужностей. Особливо складним періодом стали 2022-2024 роки, коли внаслідок повномасштабної російської агресії молокопереробна галузь зіткнулася з численними викликами: порушенням логістичних ланцюгів, зростанням цін на сировину та енергоносії, скороченням платоспроможного попиту населення.

Відповідно до Статуту Товариства (Додаток Г), розмір статутного капіталу становить 37 000 000,00 гривень (тридцять сім мільйонів гривень). Статутний капітал Товариства поділено на 37 000 000 (тридцять сім мільйонів) штук простих іменних акцій номінальною вартістю 1 (одна) гривня. Акції Товариства випущені виключно в бездокументарній (електронній) формі.

Статутний капітал Товариства визначає мінімальний розмір майна Товариства, який гарантує інтереси його кредиторів. Статутний капітал утворюється з вартості вкладів акціонерів, внесених виключно у грошовій формі. Акції Товариства можуть бути випущені тільки іменні. Станом на дату аналізу (01.03.2026р.) статутний капітал повністю сплачений, що підтверджується даними фінансової звітності.

За даними балансу, зареєстрований (пайовий) капітал станом на 31.12.2023 становив 15 800 тис. грн (рядок 1400), додатковий капітал – 19 200 тис. грн (рядок 1410), резервний капітал – 1 278 тис. грн (рядок 1415), нерозподілений прибуток – 702 060 тис. грн (рядок 1420). Загальна величина власного капіталу складала 738 338 тис. грн.

Структура власності Товариства характеризується розпорошеністю акціонерного капіталу серед значної кількості акціонерів, що є типовим для підприємств, які пройшли процес приватизації. Згідно з протоколом позачергових загальних зборів акціонерів від 25 листопада 2025 року, загальна кількість голосів акціонерів, які зареєструвалися для участі у зборах, становила 15 800 000 голосів, що становить 100,00 відсотків від кількості голосів акціонерів, які зареєструвалися для участі у загальних зборах та є власниками голосуючих простих іменних акцій.

Серед акціонерів, що взяли участь у голосуванні, зокрема Ковальчук Ольга Михайлівна володіє пакетом акцій у розмірі 695 514 штук простих іменних акцій, що становить 4,40% від загальної кількості акцій. Решта акціонерного капіталу розподілена між іншими фізичними та юридичними особами, проте детальна структура власності за відсутності додаткової інформації не може бути повністю розкрита в рамках цього дослідження.

Основним видом діяльності ПАТ "Тернопільський молокозавод" є переробка молока та виробництво широкого асортименту молочної продукції.

Підприємство орієнтоване переважно на внутрішній ринок України, забезпечуючи споживачів Західного регіону якісною молочною продукцією власного виробництва. Географія збуту охоплює Тернопільську, Львівську, Івано-Франківську, Хмельницьку та інші області України.

Відповідно до Статуту Товариства та Закону України "Про акціонерні товариства", система корпоративного управління ПАТ "Тернопільський молокозавод" має трирівневу структуру, що для наочності графічно представлено на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1. Структура органів управління ПАТ "Тернопільський молокозавод"

Джерело: розроблено автором на основі Статуту ПАТ "Тернопільський молокозавод"

Загальні збори акціонерів є вищим органом управління Товариства. До виключної компетенції загальних зборів акціонерів, визначеної Статутом та чинним законодавством України, належить вирішення таких питань діяльності Товариства:

- Визначення основних напрямів діяльності Товариства та затвердження його стратегії
- Внесення змін до Статуту Товариства
- Прийняття рішення про збільшення або зменшення розміру статутного капіталу
- Обрання та відкликання членів Наглядової ради, прийняття рішень про дострокове припинення їх повноважень
- Затвердження річного звіту та річної фінансової звітності Товариства

- Розподіл прибутку та збитків Товариства з урахуванням вимог законодавства
- Прийняття рішення про виплату дивідендів та затвердження порядку і строків їх виплати
- Прийняття рішення про реорганізацію або ліквідацію Товариства

Наглядова рада Товариства є колегіальним органом, що здійснює захист прав акціонерів Товариства, і в межах компетенції, визначеної Статутом та чинним законодавством України, здійснює управління Товариством, а також контролює та регулює діяльність Правління Товариства.

Згідно з Положенням про Наглядову раду, затвердженим загальними зборами акціонерів, Наглядова рада обирається загальними зборами з числа акціонерів, осіб, які представляють їхні інтереси (представники акціонерів) або незалежних директорів, строк повноважень – 3 роки. Склад визначається загальними зборами акціонерів.

Наглядова рада має повноваження отримувати будь-яку інформацію щодо проведення діяльності Товариства від структурних підрозділів Товариства та його керівництва, доступ до всіх господарських та фінансових документів, договорів, розпоряджень тощо, а також право доступу до всіх приміщень, активів та ресурсів, що використовуються у діяльності Товариства.

Таким чином, система корпоративного управління ПАТ "Тернопільський молокозавод" відповідає вимогам чинного законодавства України та забезпечує чіткий розподіл повноважень між органами управління. Трирівнева структура (Загальні збори акціонерів → Наглядова рада → Правління) забезпечує баланс між стратегічним управлінням, контрольними функціями та оперативним керівництвом підприємством. Використання сучасних форм проведення зборів (дистанційних) свідчить про адаптивність системи корпоративного управління до викликів воєнного часу.

2.2. Аналіз фінансово-економічних результатів діяльності підприємства

Фінансово-економічні результати діяльності підприємства є об'єктивним відображенням ефективності прийнятих управлінських рішень. Аналіз фінансової звітності ПАТ "Тернопільський молокозавод" за період 2022-2024 років дозволяє оцінити динаміку основних показників діяльності, виявити тенденції розвитку та проблемні аспекти в управлінні підприємством.

Майновий стан підприємства характеризується складом, структурою та динамікою його активів. Аналіз структури активів дозволяє оцінити інвестиційну політику підприємства, ефективність розміщення ресурсів та потенціал для здійснення операційної діяльності.

У Додатку Д (таблиця 2.1) наведено динаміку та структуру активів ПАТ "Тернопільський молокозавод" за 2022-2024 роки.

Аналіз даних таблиці, наведеної у Додатку Д, свідчить про зростання валюти балансу протягом досліджуваного періоду. У 2023 році порівняно з 2022 роком активи збільшилися на 294 021 тис. грн (23,1%), у 2024 році порівняно з 2023 роком – на 372 706 тис. грн (23,8%). Загалом за три роки валюта балансу зросла з 1 273 995 тис. грн до 1 940 722 тис. грн, тобто на 52,3%, що свідчить про нарощування економічного потенціалу підприємства.

Найбільш суттєві зміни відбулися у структурі активів. Частка необоротних активів зросла з 53,3% у 2022 році до 75,1% у 2024 році, що вказує на активну інвестиційну діяльність підприємства та капіталізацію бізнесу. Водночас частка оборотних активів скоротилася з 46,7% до 48,9%, хоча в абсолютному вираженні вони зросли на 28,5% у 2024 році.

Особливу увагу привертає динаміка незавершених капітальних інвестицій, які зросли з 236 199 тис. грн у 2022 році до 1 029 882 тис. грн у 2024 році, тобто в 4,4 раза. Це свідчить про реалізацію масштабного інвестиційного проєкту модернізації виробничих потужностей. У 2024 році незавершені капітальні інвестиції становлять 65,7% усіх активів підприємства, що є нетиповим для виробничого підприємства і вказує на значний обсяг будівництва або реконструкції.

Водночас залишкова вартість основних засобів скоротилася з 439 242 тис. грн у 2022 році до 146 714 тис. грн у 2024 році (зменшення на 66,6%). Це пов'язано з вибуттям застарілого обладнання, переведенням частини основних засобів до складу незавершених капітальних інвестицій на період реконструкції, а також з високим рівнем амортизації. Така ситуація потребує пильної уваги, оскільки скорочення виробничих потужностей може негативно вплинути на операційну діяльність.

Серед оборотних активів найбільшу частку займає дебіторська заборгованість – 22,1% у 2024 році (346 864 тис. грн). Протягом досліджуваного періоду вона зросла на 32,5%, що може свідчити як про розширення обсягів реалізації з відстрочкою платежу, так і про погіршення платіжної дисципліни покупців. Для молокопереробного підприємства, де продукція має короткі терміни зберігання, високий рівень дебіторської заборгованості створює ризики затримки надходження коштів.

Запаси зросли у 2024 році на 49,9% порівняно з 2023 роком, досягнувши 295 074 тис. грн. Особливо суттєво збільшилася готова продукція (на 64,3%), що може вказувати на проблеми зі збутом або на створення сезонних запасів. Для молочної продукції з обмеженими термінами зберігання накопичення великих запасів є ризикованим.

Критичною є ситуація з грошовими коштами, які скоротилися з 43 071 тис. грн у 2022 році до 12 955 тис. грн у 2024 році (зменшення на 70,0%). Частка грошових коштів у структурі активів становить лише 0,8%, що є надзвичайно низьким показником і створює серйозні ризики для платоспроможності підприємства.

Для наочності динаміки структури активів побудовано рисунок 2.1.

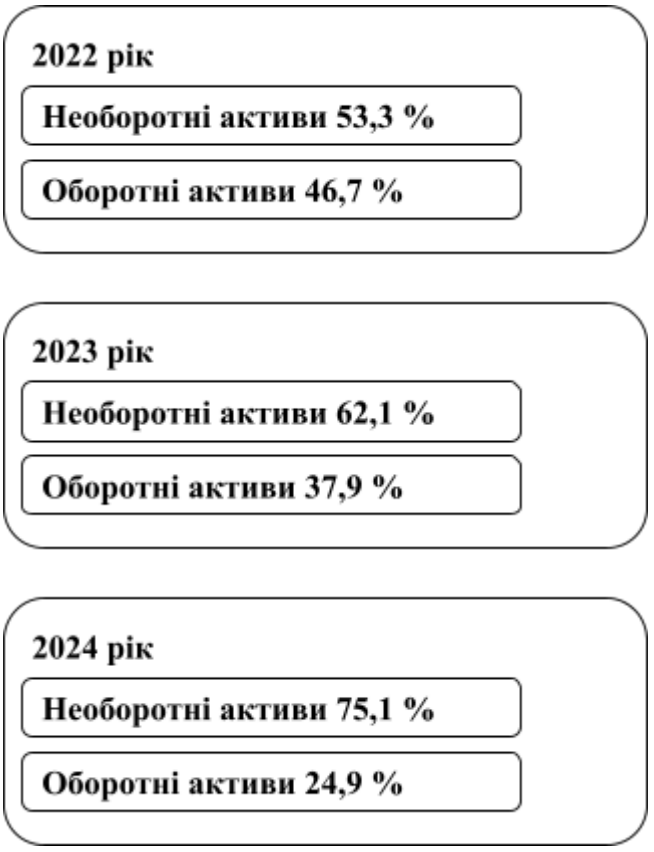


Рисунок 2.1. Структура активів ПАТ "Тернопільський молокозавод"

Як видно з рисунка 2.1, структура активів підприємства суттєво змістилася у бік необоротних активів, частка яких зросла з 53,3% до 75,1%. Така трансформація є нетиповою для операційної діяльності і пов'язана переважно з масштабним інвестиційним проєктом.

Структура пасивів характеризує джерела формування майна підприємства та його фінансову стійкість. У таблиці 2.2 Додатку Д наведено динаміку та структуру пасивів ПАТ "Тернопільський молокозавод".

Аналіз структури пасивів виявляє суттєві зміни у фінансовій політиці підприємства. Власний капітал зріс у 2023 році на 113 192 тис. грн завдяки отриманому чистому прибутку, проте у 2024 році скоротився на 61 991 тис. грн внаслідок збитку. Частка власного капіталу знизилася з 49,1% у 2022 році до 34,9% у 2024 році, що свідчить про послаблення фінансової автономії підприємства.

Довгострокові зобов'язання демонструють волатильну динаміку: зростання у 2023 році до 259 064 тис. грн (переважно за рахунок довгострокових кредитів банків) та різке скорочення у 2024 році до 127 035 тис. грн. Це може бути пов'язано з переведенням частини довгострокових кредитів до складу поточних зобов'язань у зв'язку з наближенням термінів погашення.

Найбільш тривожною тенденцією є різке зростання поточних зобов'язань у 2024 році на 99,3% (566 726 тис. грн). Їх частка зросла з 39,2% у 2022 році до 58,6% у 2024 році. Особливо суттєво збільшилася кредиторська заборгованість:

- за товари, роботи, послуги – на 146,1% (238 140 тис. грн);
- за розрахунками з бюджетом – на 85,5% (242 049 тис. грн).

Для наочності структури джерел фінансування побудовано рисунок 2.2.

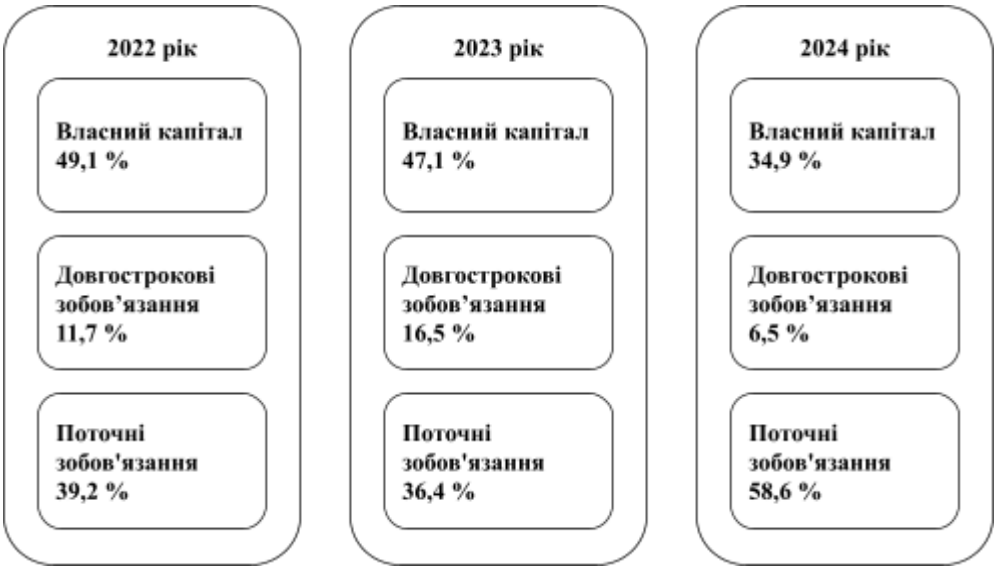


Рисунок 2.2. Структура пасивів ПАТ "Тернопільський молокозавод"

Як видно з рисунка 2.2, структура джерел фінансування ПАТ "Тернопільський молокозавод" суттєво погіршилася у 2024 році: частка власного капіталу скоротилася майже на третину, водночас різко зросла залежність від поточних зобов'язань.

Фінансові результати є узагальнюючим показником ефективності господарської діяльності та якості управлінських рішень. У таблиці 2.3

Додатку Д наведено динаміку основних показників фінансових результатів ПАТ "Тернопільський молокозавод".

Аналіз фінансових результатів виявляє негативні тенденції у діяльності підприємства. Чистий дохід від реалізації демонструє стабільне зростання: на 14,5% у 2023 році та на 20,1% у 2024 році. За три роки дохід зріс з 3 526 358 тис. грн до 4 849 354 тис. грн, тобто на 37,5%, що свідчить про збільшення обсягів продажу.

Проте зростання доходів не супроводжувалося відповідним зростанням прибутковості. Собівартість реалізованої продукції зростала швидшими темпами ніж дохід: на 21,2% у 2023 році та на 25,9% у 2024 році. Це призвело до зменшення валового прибутку з 655 638 тис. грн у 2022 році до 466 263 тис. грн у 2024 році (скорочення на 28,9%).

Валова рентабельність продажу (валовий прибуток / чистий дохід × 100%) знизилася з 18,6% у 2022 році до 13,8% у 2023 році та до 9,6% у 2024 році. Така динаміка свідчить про зростання цін на сировину (молоко), енергоносії, транспортні послуги, які не вдається повністю компенсувати підвищенням цін реалізації або оптимізацією виробництва.

Суттєво зросли операційні витрати. Адміністративні витрати збільшилися на 69,8% за три роки, витрати на збут – на 53,0%. Це може бути пов'язано з інфляційними процесами, зростанням витрат на персонал, логістику, рекламу, проте темпи зростання цих витрат перевищують темпи зростання доходів, що негативно впливає на прибутковість.

Внаслідок швидшого зростання собівартості та операційних витрат порівняно з доходами операційний прибуток (EBIT) стрімко скоротився з 338 695 тис. грн у 2022 році до 186 461 тис. грн у 2023 році (на 44,9%) і перетворився на операційний збиток 11 411 тис. грн у 2024 році. Це означає, що основна діяльність підприємства стала збитковою.

Фінансові витрати (переважно проценти за кредитами) зросли з 33 202 тис. грн у 2022 році до 52 453 тис. грн у 2024 році (на 58,0%), що відображає збільшення боргового навантаження та зростання вартості кредитних ресурсів.

У підсумку чистий фінансовий результат погіршився з прибутку 181 710 тис. грн у 2022 році та 113 192 тис. грн у 2023 році до збитку 61 991 тис. грн у 2024 році. Така динаміка свідчить про серйозні проблеми у фінансово-господарській діяльності підприємства та неефективність прийнятих управлінських рішень щодо контролю витрат та ціноутворення.

Показники рентабельності характеризують ефективність використання ресурсів та здатність підприємства генерувати прибуток. У таблиці 2.4 наведено розрахунок основних коефіцієнтів рентабельності ПАТ "Тернопільський молокозавод".

Таблиця 2.4.

Показники рентабельності ПАТ "Тернопільський молокозавод" за 2022-2024 рр.

Показник	**2022 рік, %**	**2023 рік, %**	**2024 рік, %**	**Відхилення, п.п.**
				2023/2022
Валова рентабельність продажу	18,59	13,84	9,61	-4,75
Операційна рентабельність продажу	9,60	4,62	-0,24	-4,98
Чиста рентабельність продажу	5,15	2,80	-1,28	-2,35
Рентабельність активів (ROA)	14,26	7,22	-3,19	-7,04
Рентабельність власного капіталу (ROE)	29,07	15,33	-9,17	-13,74
Рентабельність інвестованого капіталу	23,49	11,35	-5,18	-12,14

Аналіз показників рентабельності підтверджує погіршення фінансової ефективності підприємства. Валова рентабельність продажу знизилася з 18,59% у 2022 році до 9,61% у 2024 році (на 9 процентних пунктів). Це свідчить про те, що з кожної гривні виручки підприємство отримує все менший валовий прибуток через зростання собівартості.

Операційна рентабельність погіршилася з 9,60% до від'ємного значення -0,24%, що означає збитковість операційної діяльності. Чиста рентабельність

продажу також стала від'ємною (-1,28% у 2024 році), що свідчить про те, що кожна гривня виручки призводить до збитку 1,28 копійок.

Рентабельність активів (ROA) знизилася з 14,26% у 2022 році до -3,19% у 2024 році. Від'ємне значення означає, що активи підприємства не генерують прибуток, а навпаки, призводять до збитків.

Рентабельність власного капіталу (ROE) – найважливіший показник для власників – погіршилася з 29,07% до -9,17%. Від'ємне значення ROE означає знецінення інвестицій акціонерів, що є критичним сигналом про неефективність управління.

Ліквідність характеризує здатність підприємства виконувати поточні зобов'язання. У таблиці 2.5 наведено розрахунок коефіцієнтів ліквідності.

Таблиця 2.5.

Показники ліквідності ПАТ "Тернопільський молокозавод" за 2022-2024 рр.

Показник	**2022 рік**	**2023 рік**	**2024 рік**	**Нормативне значення**	**Відхилення від норми 2024**
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,191	1,041	0,671	≥ 1,5	-0,829
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,746	0,696	0,412	≥ 0,7-1,0	-0,288
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,086	0,047	0,011	≥ 0,2	-0,189
Чистий оборотний капітал, тис. грн	95 523	23 375	-374 211	>0	-

Аналіз ліквідності виявляє критичне погіршення платоспроможності підприємства. Коефіцієнт поточної ліквідності знизився з 1,191 у 2022 році до 0,671 у 2024 році, що значно нижче нормативного значення (1,5). Це означає, що підприємство не може покрити поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності також знизився до 0,412, що нижче норми (0,7-1,0). Коефіцієнт абсолютної ліквідності становить лише 0,011,

тобто підприємство може негайно погасити лише 1,1% поточних зобов'язань, що створює високий ризик неплатоспроможності.

Чистий оборотний капітал став від'ємним (-374 211 тис. грн), що означає, що частина необоротних активів фінансується за рахунок короткострокових зобов'язань. Така ситуація є фінансово небезпечною і може призвести до банкрутства.

Фінансова стійкість характеризує незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. У таблиці 2.6 наведено показники фінансової стійкості.

Таблиця 2.6.

Показники фінансової стійкості ПАТ "Тернопільський молокозавод" за 2022-2024 рр.

Показник	**2022 рік**	**2023 рік**	**2024 рік**	**Нормативне значення**	**Відхилення від норми 2024**
Коефіцієнт автономії	0,491	0,471	0,349	≥ 0,5	-0,151
Коефіцієнт фінансової залежності	0,509	0,529	0,651	≤ 0,5	+0,151
Коефіцієнт фінансового левериджу	1,038	1,124	1,869	≤ 1,0	+0,869
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,161	0,039	-0,490	≥ 0,1	-0,590
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,153	0,032	-0,553	0,2-0,5	-

Аналіз фінансової стійкості підтверджує критичний фінансовий стан підприємства. Коефіцієнт автономії знизився з 0,491 до 0,349, що означає, що лише 34,9% активів фінансується за рахунок власного капіталу. Це нижче нормативу (0,5) і свідчить про високу залежність від кредиторів.

Коефіцієнт фінансового левериджу зріс до 1,869, що означає, що на кожну гривню власного капіталу припадає 1,87 грн зобов'язань. Такий високий рівень левериджу є ризикованим.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами став від'ємним (-0,490), що підтверджує критичну ситуацію з ліквідністю.

Таким чином, комплексний аналіз фінансово-економічних результатів діяльності ПАТ "Тернопільський молокозавод" за 2022-2024 роки виявляє серйозне погіршення фінансового стану підприємства. Попри зростання доходів, підприємство зіткнулося з проблемами контролю витрат, що призвело до збитковості операційної діяльності, критичного зниження ліквідності та фінансової стійкості.

2.3. Оцінка ефективності управлінських рішень на основі фінансових показників та аудиторських висновків

Ефективність управлінських рішень проявляється у фінансових результатах діяльності підприємства, показниках використання ресурсів та здатності досягати стратегічних цілей. Для комплексної оцінки ефективності управлінських рішень ПАТ "Тернопільський молокозавод" застосуємо систему критеріїв, розроблену у розділі 1, та проаналізуємо зв'язок між рішеннями органів управління (відображених у протоколах зборів) і фінансовими результатами.

Прибутковість є головним критерієм ефективності управлінських рішень, оскільки відображає здатність підприємства генерувати дохід, що перевищує витрати. У таблиці 2.7 наведено динаміку абсолютних показників прибутковості.

Таблиця 2.7.

Динаміка абсолютних показників прибутковості
ПАТ "Тернопільський молокозавод" за 2022-2024 рр.

Показник	**2022 рік, тис. грн**	**2023 рік, тис. грн**	**2024 рік, тис. грн**	**Темп зростання, %**
				2023/2022
Валовий прибуток	655 638	558 922	466 263	85,2

Операційний прибуток (EBIT)	338 695	186 461	-11 411	55,1
Прибуток до оподаткування (EBT)	237 984	145 079	-66 440	61,0
Чистий прибуток/(збиток)	181 710	113 192	-61 991	62,3

Аналіз показників свідчить про неефективність управлінських рішень щодо контролю витрат. За три роки валовий прибуток скоротився на 28,9%, операційний прибуток – на 103,4% (перейшов у збиток), чистий прибуток трансформувався у збиток. Така динаміка вказує на системні помилки в управлінні операційною діяльністю.

Основні причини зниження прибутковості:

1. Недостатній контроль собівартості продукції. Темпи зростання собівартості (125,9% у 2024 році) перевищують темпи зростання доходів (120,1%), що свідчить про неефективне управління виробничими витратами.
2. Непропорційне зростання операційних витрат. Адміністративні витрати зросли на 69,8% за три роки, витрати на збут – на 53,0%, що значно перевищує темпи зростання бізнесу.
3. Відсутність адекватної цінової політики. Управлінські рішення щодо ціноутворення не дозволили компенсувати зростання витрат підвищенням цін реалізації.

У таблиці 2.8 наведено відносні показники рентабельності у порівнянні з галузевими нормативами.

Таблиця 2.8.

Порівняння показників рентабельності ПАТ "Тернопільський молокозавод" з галузевими нормативами

Показник	**2022 рік, %**	**2023 рік, %**	**2024 рік, %**	**Галузевий норматив, %***	**Відхилення 2024 від норми, п.п.**

Валова рентабельність	18,59	13,84	9,61	15-25	-5,39
Операційна рентабельність	9,60	4,62	-0,24	3-8	-3,24
Чиста рентабельність	5,15	2,80	-1,28	1-5	-2,28
ROA (рентабельність активів)	14,26	7,22	-3,19	5-10	-8,19
ROE (рентабельність власного капіталу)	29,07	15,33	-9,17	10-20	-19,17

Джерело: розраховано автором на основі галузевих нормативів для молокопереробних підприємств України (2023-2024 рр.)

Порівняння з галузевими нормативами показує, що у 2024 році всі показники рентабельності є незадовільними. ROE (-9,17%) вказує на руйнування вартості для акціонерів, що є наслідком неефективних управлінських рішень.

Ділова активність характеризує інтенсивність використання ресурсів підприємства. У таблиці 2.9 наведено показники оборотності активів.

Аналіз ділової активності виявляє зниження ефективності використання активів. Коефіцієнт оборотності активів знизився з 2,77 до 2,50, що означає уповільнення генерування доходів від використання майна. Період обороту активів збільшився на 14 днів, що свідчить про затримку коштів у господарському обороті.

Особливо тривожним є збільшення фінансового циклу з 21 дня у 2023 році до 28 днів у 2024 році. Це означає, що підприємству потрібно більше часу між моментом оплати постачальникам і моментом отримання коштів від покупців, що створює додаткову потребу у фінансуванні оборотного капіталу.

Таблиця 2.9.

Показники ділової активності

ПАТ "Тернопільський молокозавод" за 2022-2024 рр.

Показник	**2022 рік**	**2023 рік**	**2024 рік**	**Відхилення**

				2023/2022
Коефіцієнт оборотності активів (обороти)	2,77	2,58	2,50	-0,19
Період обороту активів (дні)	130	140	144	+10
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	5,92	6,80	6,35	+0,88
Період обороту оборотних активів (дні)	61	53	57	-8
Коефіцієнт оборотності запасів	15,87	20,52	14,79	+4,65
Період обороту запасів (дні)	23	18	24	-5
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	13,47	14,31	13,98	+0,84
Період погашення дебіторської заборгованості (дні)	27	25	26	-2
Тривалість операційного циклу (дні)	50	43	50	-7
Тривалість фінансового циклу (дні)	21	17	28	-4

Оцінка ефективності управління запасами. Для молокопереробного підприємства критично важливим є управління запасами через короткі терміни зберігання сировини та готової продукції. У таблиці 2.10 наведено структуру та динаміку запасів.

Таблиця 2.10.

Структура та динаміка запасів

ПАТ "Тернопільський молокозавод" за 2022-2024 рр.

Вид запасів	**2022 рік**		**2023 рік**		**2024 рік**		**Темп зростання 2024/2022, %**
	тис. грн	**%**	**тис. грн**	**%**	**тис. грн**	**%**	
Виробничі запаси	82 085	36,9	98 331	50,0	133 545	45,2	162,7
Готова продукція	139 489	62,8	97 987	49,8	160 953	54,5	115,4
Товари	624	0,3	503	0,3	576	0,2	92,3
Разом	222 198	100,0	196 821	100,0	295 074	100,0	132,8

Зростання готової продукції на складі у 2024 році на 64,3% порівняно з 2023 роком може свідчити про проблеми зі збутом продукції, що є наслідком неефективних маркетингових та збутових рішень. Для молочної продукції з обмеженими термінами зберігання (3-30 днів залежно від виду) накопичення запасів створює ризики списання через закінчення термінів придатності.

Фінансова стійкість та ліквідність є індикаторами якості фінансових рішень керівництва. У таблиці 2.11 наведено інтегральну оцінку фінансового стану.

Таблиця 2.11.

Інтегральна оцінка фінансового стану

ПАТ "Тернопільський молокозавод" за 2022-2024 рр.

Показник	**2022**	**2023**	**2024**	**Норма**	**Оцінка 2024**
Група 1. Ліквідність					
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,19	1,04	0,67	≥1,5	Незадовільно
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,75	0,70	0,41	≥0,7	Незадовільно
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,09	0,05	0,01	≥0,2	Критично
Група 2. Фінансова стійкість					
Коефіцієнт автономії	0,49	0,47	0,35	≥0,5	Незадовільно
Коефіцієнт фінансового левериджу	1,04	1,12	1,87	≤1,0	Критично
Коефіцієнт забезпеченості ВОК	0,16	0,04	-0,49	≥0,1	Критично
Група 3. Прибутковість					
Валова рентабельність, %	18,6	13,8	9,6	15-25	Незадовільно
ROA, %	14,3	7,2	-3,2	5-10	Критично
ROE, %	29,1	15,3	-9,2	10-20	Критично
Група 4. Ділова активність					
Оборотність активів	2,77	2,58	2,50	≥2,0	Задовільно
Період фінансового циклу, днів	21	17	28	<30	Задовільно

Інтегральна оцінка показує, що у 2024 році більшість критеріїв фінансового стану є незадовільними або критичними. Особливо небезпечною є ситуація з ліквідністю – від'ємний чистий оборотний капітал (-374 211 тис. грн) означає технічну неплатоспроможність.

Для повного розуміння причин погіршення фінансового стану проаналізуємо управлінські рішення, прийняті органами управління підприємства, які відображені у протоколах загальних зборів акціонерів.

Згідно з Протоколом №5 позачергових дистанційних загальних зборів акціонерів, які проводилися 20 листопада 2025 року (Додаток Е), були прийняті наступні рішення:

1. Рішення щодо укладення господарських договорів (Питання 1):

Загальними зборами було надано попередню згоду Голові правління Товариства на вчинення та підписання значних правочинів на загальну граничну вартість 1 940 722 тис. грн, що становить 100% від вартості активів підприємства станом на 17.11.2025 року.

Надання згоди на укладення договорів на суму, що дорівнює 100% активів, є надзвичайно ризикованим рішенням за умов критичного фінансового стану підприємства. Перелік категорій договорів включає контракти на виконання підрядних робіт та послуг, купівлю-продажу оборотних та необоротних активів, оренду будівель, споруд, обладнання, купівлю-продажу корпоративних прав і цінних паперів, іпотеки, поруки, застави, кредитні угоди з банками та фінансовими установами.

Масштаб дозволених операцій (1,94 млрд грн) у поєднанні з від'ємним чистим оборотним капіталом (-374 211 тис. грн), збитком 61 991 тис. грн у 2024 році, критично низьким рівнем грошових коштів (12 955 тис. грн), високою заборгованістю перед бюджетом (525 186 тис. грн) створює високий ризик неконтрольованого нарощування зобов'язань без можливості їх своєчасного погашення.

Рішення є неефективним з точки зору ризик-менеджменту, оскільки не враховує обмежену фінансову спроможність підприємства.

2. Рішення щодо складу Наглядової ради (Питання 2):

Обрано членом Наглядової ради Ковальчук Ольгу Михайлівну – акціонера з часткою 4,40% статутного капіталу (695 514 простих іменних акцій).

Результати голосування:

- "ЗА" – 15 800 000 голосів (100,00%)
- "ПРОТИ" – 0 голосів
- Кількість голосів акціонерів, які не брали участі – 0

Одностайне голосування (100%) вказує на концентрацію контролю у руках мажоритарних акціонерів. Обрання акціонера з невеликою часткою (4,4%) до Наглядової ради може свідчити про:

- представництво інтересів певної групи міноритарних акціонерів;
- необхідність залучення фахівця з певною експертизою;
- компроміс між різними акціонерними групами.

Згідно з Положенням про Наглядову раду, цей орган обирається строком на 3 роки та відповідає за захист прав акціонерів, стратегічний розвиток підприємства, контроль за діяльністю виконавчого органу, скликання загальних зборів акціонерів.

Без додаткової інформації про кваліфікацію та досвід обраної особи неможливо повністю оцінити ефективність цього рішення. Проте факт зміни складу Наглядової ради за умов погіршення фінансових результатів може свідчити про спробу акціонерів посилити контроль за управлінням.

Для кількісної оцінки впливу окремих управлінських рішень на фінансові результати проведемо факторний аналіз зміни чистого прибутку за період 2022-2024 рр. методом ланцюгових підстановок.

Таблиця 2.12.

Факторний аналіз зміни чистого прибутку

ПАТ "Тернопільський молокозавод" за 2022-2024 рр.

Фактор	Вплив на зміну чистого прибутку, тис. грн	Частка впливу, %	Управлінське рішення
Зміна 2023/2022 (Δ ЧП = -68 518 тис. грн)			
Зміна обсягу реалізації	+93 487	+136,4	Рішення про розширення збуту
Зміна собівартості	-179 745	-262,3	Недостатній контроль витрат
Зміна адміністративних витрат	-27 507	-40,1	Неоптимальна організаційна структура
Зміна витрат на збут	-27 522	-40,2	Зростання маркетингових витрат
Зміна фінансових витрат	-5 509	-8,0	Збільшення кредитного портфеля
Інші фактори	+78 278	+114,2	Різні чинники
Разом	-68 518	100,0	
Зміна 2024/2023 (Δ ЧП = -175 183 тис. грн)			
Зміна обсягу реалізації	+147 685	+84,3	Рішення про розширення збуту
Зміна собівартості	-303 034	-172,9	Критична втрата контролю витрат
Зміна адміністративних витрат	-19 145	-10,9	Продовження зростання АУВ
Зміна витрат на збут	-72 546	-41,4	Неефективна збутова політика
Зміна фінансових витрат	-13 742	-7,8	Зростання боргового навантаження
Інші фактори	+85 599	+48,9	Різні чинники
Разом	**-175 183**	**100,0**	

Факторний аналіз показує, що основною причиною погіршення фінансових результатів є втрата контролю над собівартістю продукції. У 2024 році зростання собівартості зменшило чистий прибуток на 303 034 тис. грн, що в 2,05 раза перевищує позитивний вплив зростання обсягу реалізації.

Це свідчить про неефективність управлінських рішень у сферах управління закупівлями сировини, виробничого менеджменту, енергоменеджменту, логістики.

Найбільш масштабним управлінським рішенням періоду 2022-2024 років є реалізація інвестиційного проєкту модернізації виробництва, про що свідчить зростання незавершених капітальних інвестицій з 236 199 тис. грн до 1 029 882 тис. грн (зростання у 4,4 раза).

Таблиця 2.13.

Оцінка ефективності інвестиційних рішень

ПАТ "Тернопільський молокозавод"

Показник	**2022**	**2023**	**2024**
Незавершені капітальні інвестиції, тис. грн	236 199	550 072	1 029 882
Приріст незавершених інвестицій, тис. грн	-	313 873	479 810
Частка у валюті балансу, %	18,5	35,1	53,1
Коефіцієнт ефективності інвестицій (ROI)*	-	-0,41	-0,06
Період окупності, років**	-	-	Не окупиться

**ROI = Чистий прибуток / Середній розмір інвестицій*
***При умові збереження поточного рівня прибутковості*

Аналіз ефективності інвестицій:

1. Тривале незавершене будівництво. Три роки поспіль інвестиційний проєкт залишається незавершеним, що свідчить про:
    - Проблеми з фінансуванням (нестача власних коштів);
    - Управлінські помилки у плануванні термінів;
    - Можливі технічні або адміністративні перешкоди.
2. Відсутність віддачі від інвестицій. Попри вкладення 793 683 тис. грн (приріст за 2023-2024 рр.), підприємство не отримало приросту виробничих потужностей, що могли б компенсувати зростання витрат.
3. Погіршення фінансового стану. Фінансування інвестицій за рахунок позикових коштів (зростання довгострокових кредитів у 2023 році до 230 289 тис. грн) призвело до:
    - Зростання фінансових витрат на 58,0%;
    - Погіршення ліквідності;

- Збільшення фінансового левериджу.

Інвестиційне рішення на поточному етапі є неефективним, оскільки призвело до заморожування значних коштів без отримання економічного ефекту.

Таким чином, комплексна оцінка ефективності управлінських рішень ПАТ "Тернопільський молокозавод" за 2022-2024 роки на основі фінансових критеріїв та аналізу корпоративних документів свідчить про критичне погіршення якості управління. Основними проблемами є втрата контролю над витратами, неефективне управління інвестиційним проєктом та критичне погіршення ліквідності й фінансової стійкості. Прийняті управлінські рішення не забезпечили досягнення головної мети підприємства – максимізації добробуту власників та забезпечення стійкого розвитку.

Висновки до другого розділу

Отже, організаційна структура управління підприємства відповідає вимогам законодавства для приватних акціонерних товариств і включає трирівневу систему. Аналіз майнового стану виявив суттєві структурні зміни - валюта балансу зросла, при цьому частка необоротних активів збільшилася.

Аналіз корпоративних рішень виявив ризиковане рішення про надання згоди на укладення договорів на суму 1 940,7 млн грн (100% активів) за умов критичного фінансового стану, що створює ризик неконтрольованого нарощування зобов'язань. Інвестиційні рішення виявилися неефективними.

Виявлені проблеми обумовлюють необхідність розробки комплексу заходів щодо підвищення ефективності управлінських рішень, що буде здійснено у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ПАТ "ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД"

3.1. Виявлення проблемних аспектів у системі прийняття управлінських рішень підприємства

Результати проведеного у другому розділі аналізу засвідчили критичне погіршення фінансового стану ПАТ "Тернопільський молокозавод" та неефективність прийнятих управлінських рішень у період 2022-2024 років. Трансформація прибутку 181,7 млн грн у 2022 році у збиток 62,0 млн грн у 2024 році, критичне зниження ліквідності (коефіцієнт поточної ліквідності 0,67 при нормі ≥1,5) та погіршення фінансової стійкості (коефіцієнт автономії 0,35 при нормі ≥0,5) свідчать про необхідність зміни підходів до управління.

Для формування комплексної системи підвищення ефективності управлінських рішень необхідно, насамперед, чітко ідентифікувати кореневі причини проблем та визначити пріоритетні напрями втручання. Світовий досвід антикризового управління підприємствами свідчить, що успішне подолання кризових ситуацій вимагає системного підходу, який охоплює всі аспекти діяльності – від операційного управління до стратегічного планування.

На основі проведеного аналізу можна виділити п'ять критичних проблемних зон, які потребують першочергового втручання (рис. 3.1).

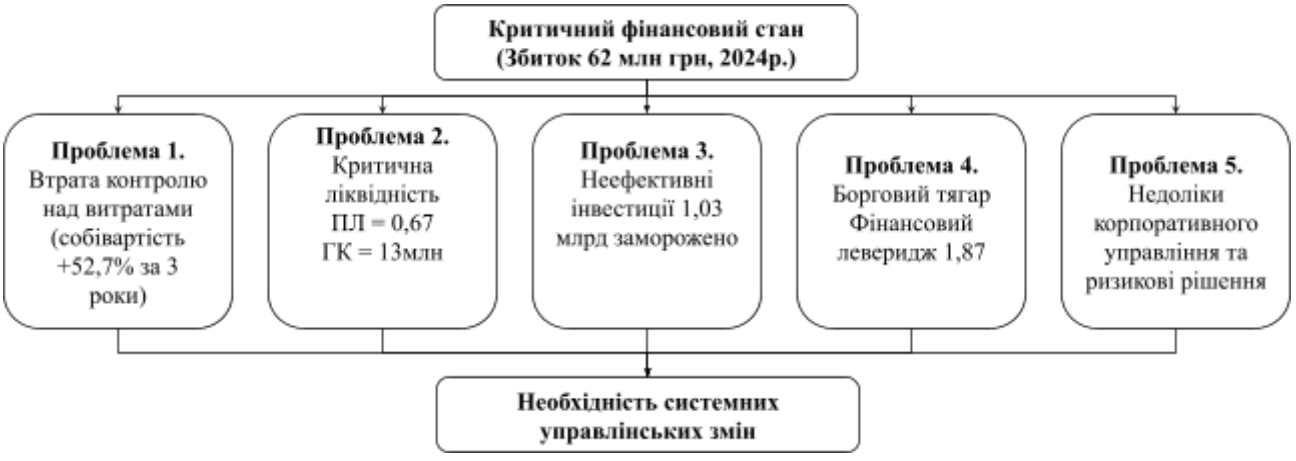


Рисунок 3.1. Ключові проблемні зони системи управління ПАТ "Тернопільський молокозавод"

Зростання собівартості продукції на 52,7% за три роки при зростанні доходів на 37,5% призвело до зниження валової рентабельності з 18,6% до 9,6%. Факторний аналіз показав, що неконтрольоване зростання собівартості зменшило чистий прибуток на 303 млн грн у 2024 році, що в 2 рази перевищує позитивний вплив зростання продажів.

Від'ємний чистий оборотний капітал (-374,2 млн грн) та коефіцієнт абсолютної ліквідності 0,01 створюють високий ризик неплатоспроможності. Особливо небезпечним є зменшення грошових коштів з 43,1 млн грн до 13,0 млн грн (на 70%) при одночасному зростанні поточних зобов'язань до 1 137,3 млн грн (на 127,7%). Це означає, що підприємство може миттєво погасити лише 1,1% своїх короткострокових зобов'язань.

Протягом трьох років інвестиційний проєкт залишається незавершеним, що призвело до заморожування 1,03 млрд грн (53,1% активів) без отримання жодного економічного ефекту. ROI інвестицій становить -0,06, що означає збитковість капіталовкладень. Фінансування проєкту за рахунок кредитних коштів призвело до зростання фінансових витрат на 58% та погіршення фінансової стійкості.

Фінансовий леверидж 1,87 означає, що на кожну гривню власного капіталу припадає 1,87 грн зобов'язань. Особливо тривожним є зростання заборгованості перед бюджетом до 525,2 млн грн (27,1% пасивів), що створює ризики застосування штрафних санкцій, пені та можливого банкрутства.

Аналіз Протоколу №5 від 25.11.2025 виявив прийняття ризикованого рішення про надання згоди на укладення договорів на суму 1 940,7 млн грн (100% активів) без врахування критичного фінансового стану. Одностайне голосування (100% "ЗА") може вказувати на недостатню незалежність Наглядової ради та слабкість системи стримувань і противаг у корпоративному управлінні.

Для подолання виявлених проблем необхідно застосувати комплексний підхід, який поєднує елементи антикризового управління, реструктуризації та

стратегічного планування. Світова практика виділяє три основні стратегії виходу з кризи:

1. Стратегія скорочення - фокус на зменшенні витрат, продажу непрофільних активів, скороченні збиткових напрямів діяльності.
2. Стратегія стабілізації – збереження основного бізнесу при одночасній оптимізації операцій та покращенні фінансових показників.
3. Стратегія зростання після кризи – розвиток підприємства після досягнення стабільності через інновації, диверсифікацію, вихід на нові ринки.

Для ПАТ "Тернопільський молокозавод" оптимальною є комбінована стратегія "стабілізація + обмежене зростання", яка передбачає:

- короткостроковий горизонт (до року), що передбачають антикризові заходи для відновлення ліквідності та зупинення зростання збитків,
- середньостроковий горизонт (1-2 роки) - стабілізація фінансового стану, завершення інвестиційного проєкту, відновлення прибутковості
- довгостроковий горизонт (3-5 років), що передбачає забезпечення стійкого зростання на основі модернізованої виробничої бази

На основі діагностики проблем та аналізу міжнародного досвіду визначено п'ять стратегічних напрямів удосконалення системи прийняття управлінських рішень у ПАТ "Тернопільський молокозавод" (рис. 3.2).

Оптимізація операційних витрат та підвищення рентабельності є критично важливим напрямом, оскільки саме неконтрольоване зростання витрат стало головною причиною збитковості.

Цільовий показник цього напряму - збільшення валової рентабельності з 9,6% до ≥15% протягом 18 місяців.



Рисунок 3.2. Стратегічні напрями підвищення ефективності управлінських рішень ПАТ "Тернопільський молокозавод"

Відновлення ліквідності та управління грошовими потоками. Від'ємний чистий оборотний капітал (-374,2 млн грн) створює загрозу банкрутства. Теорія управління оборотним капіталом визначає три стратегії [40]:

1. Агресивна, що передбачає мінімізацію оборотного капіталу для максимізації рентабельності.
2. Консервативна – підтримання значних обсягів оборотного капіталу для забезпечення ліквідності.
3. Помірна (збалансована), що передбачає оптимальний баланс між ліквідністю та рентабельністю.

Для підприємства в кризовому стані необхідна тимчасова консервативна стратегія з поступовим переходом до помірної після стабілізації ситуації.

Ключові заходи напряму цього напряму складають впровадження системи управління грошовими потоками, оптимізацію дебіторської

заборгованості, реструктуризацію кредиторської заборгованості, створення резервного фонду грошових коштів (мінімум 30 млн грн), впровадження rolling forecast (ковзного прогнозування) грошових потоків.

Цільовий показник цього напряму - коефіцієнт поточної ліквідності ≥1,2, коефіцієнт абсолютної ліквідності ≥0,15 протягом 12 місяців.

Заморожування 1,03 млрд грн у незавершеному будівництві є неприпустимим марнотратством ресурсів. Теорія управління проєктами виділяє критичні фактори успіху великих інвестиційних проєктів [41]:

- чітке визначення обсягу робіт та запобігання затягуванню проекту;
- ефективне управління ресурсами та термінами;
- контроль якості та відповідності технічним вимогам;
- управління ризиками та змінами.

Ключові заходи для реалізації цього напряму передбачають:

- аудит поточного стану інвестиційного проєкту;
- розробку реалістичного графіка завершення робіт;
- пошук додаткового фінансування;
- поетапне введення в експлуатацію готових об'єктів;
- розрахунок очікуваного економічного ефекту від модернізації.

Цільовий показник - завершення проекту та досягнення ROI інвестицій ≥12% протягом 24 місяців після введення в експлуатацію.

Борговий тягар (заборгованість перед бюджетом 525 млн грн, фінансовий леверидж 1,87) загрожує фінансовій стійкості. Теорія структури капіталу Модільяні-Міллера стверджує, що існує оптимальне співвідношення між власним та позиковим капіталом, яке мінімізує середньозважену вартість капіталу [42].

Ключові заходи цього напряму передбачають:

- переговори з податковими органами щодо реструктуризації податкової заборгованості;
- конвертація частини довгострокових боргів у власний капітал;
- рефінансування короткострокових кредитів у довгострокові;

- залучення стратегічного інвестора через додаткову емісію акцій;
- впровадження фінансового ковенанту для контролю боргового навантаження.

Цільовий показник - коефіцієнт автономії ≥0,45, фінансовий леверидж ≤1,2 протягом 24 місяців.

Прийняття ризикованих рішень (дозвіл на укладення договорів на 100% активів) вказує на недоліки системи корпоративного управління. Принципи Організації економічного співробітництва та розвитку щодо корпоративного управління наголошують на необхідності: захисту прав акціонерів, справедливого ставлення до всіх акціонерів, ролі стейкхолдерів, розкриття інформації та прозорості, відповідальності ради директорів [43].

Ключові заходи цього напряму включають:

- посилення незалежності Наглядової ради;
- створення Комітету з аудиту при Наглядовій раді;
- впровадження системи збалансованих показників;
- розробка системи ключових показників ефективності для топ-менеджменту;
- автоматизація управлінського обліку та звітності.

Цільовий показник - досягнення збалансованості за всіма перспективами (фінансова, клієнтська, внутрішні процеси, навчання та розвиток) протягом 18 місяців.

Першочергово необхідно зосередитися на напрямі 1 (оптимізація витрат) та напрямі 2 (відновлення ліквідності), оскільки вони мають найбільший позитивний вплив при відносній швидкості реалізації. Паралельно слід розпочати підготовчі роботи за напрямами 3-4, а напрям 5 реалізовувати поступово як інфраструктурну підтримку інших напрямів.

П'ять визначених стратегічних напрямів не є ізольованими, а формують інтегровану систему взаємопов'язаних заходів. Їх синергетичний ефект значно перевищує арифметичну суму окремих результатів (рис. 3.3).

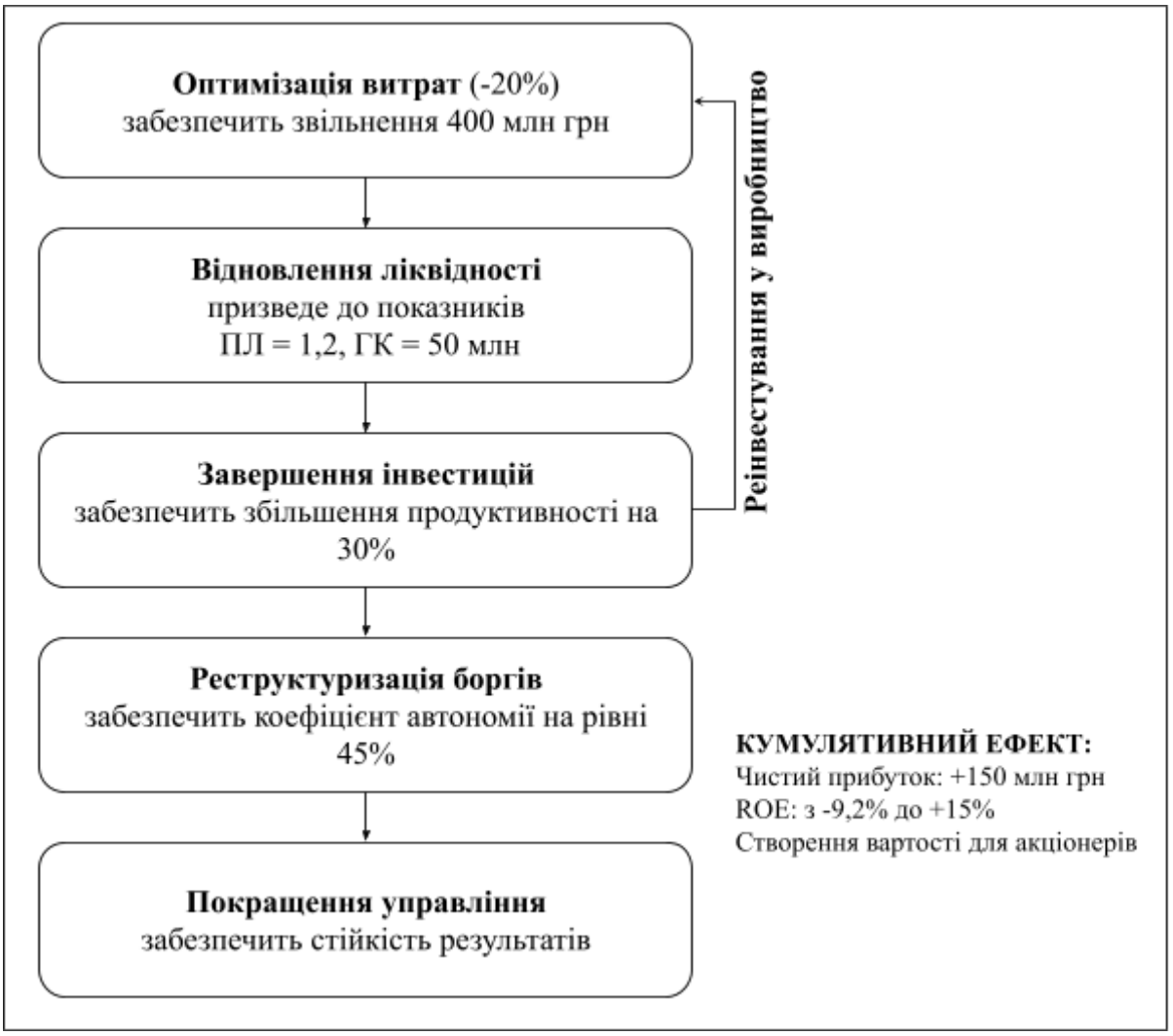


Рисунок 3.3. Ефект інтеграції стратегічних напрямів

Таким чином, обґрунтовані стратегічні напрями формують комплексну систему підвищення ефективності управлінських рішень, яка враховує як негайні потреби відновлення фінансової стабільності, так і довгострокові цілі забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку ПАТ "Тернопільський молокозавод".

3.2. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи оцінки ефективності управлінських рішень

На основі визначених стратегічних напрямів розроблено комплекс практичних рекомендацій для ПАТ "Тернопільський молокозавод". Ці

рекомендації враховують реальні можливості підприємства та специфіку молокопереробної галузі в сучасних умовах господарювання.

Оптимізація операційних витрат як пріоритетний напрям. Аналіз показав, що основною причиною збитковості підприємства стало неконтрольоване зростання собівартості продукції. За три роки собівартість зросла на 52,7%, тоді як доходи збільшилися лише на 37,5%. Тому першочерговим завданням є впровадження ефективної системи контролю витрат.

Впровадження бюджетування за центрами відповідальності. Сучасна практика управління витратами передбачає делегування відповідальності керівникам окремих підрозділів. Для молокозаводу доцільно створити систему, де кожен підрозділ має чіткий бюджет та несе відповідальність за його дотримання. Наприклад, цех переробки молока відповідає за собівартість виробництва, відділ закупівель – за ціни на сировину, відділ збуту – за обсяги продажів.

Головна ідея полягає у тому, щоб кожен керівник щомісяця отримував звіт про відхилення фактичних витрат від планових. Якщо витрати перевищують бюджет більш ніж на 5%, керівник повинен пояснити причини та запропонувати коригувальні дії. Така система дозволяє виявляти проблеми на ранніх стадіях та оперативно на них реагувати.

Практичний досвід українських молокозаводів показує, що впровадження бюджетування дозволяє знизити операційні витрати на 8-12% протягом першого року. Для ПАТ "Тернопільський молокозавод" це означає потенційну економію близько 350 млн грн щорічно.

Оптимізація закупівель молока-сировини. Молоко становить 60-65% собівартості продукції, тому навіть невелике зниження закупівельних цін суттєво впливає на рентабельність. Нині підприємство закуповує молоко переважно за поточними ринковими цінами, які коливаються в межах ±15-20% протягом року через сезонність виробництва.

Рекомендується перейти до укладення довгострокових контрактів з найбільшими постачальниками молока. Такі контракти передбачають фіксовану базову ціну з індексацією на рівень інфляції та коефіцієнт якості.

Крім того, необхідно встановити лабораторне обладнання для експрес-контролю якості молока безпосередньо при прийманні. Це дозволить диференціювати ціни залежно від якості та відбраковувати неякісну сировину. Інвестиції у таке обладнання окупаються за 6-8 місяців.

Зниження енергетичних витрат. Молокопереробні підприємства є енергоємними – витрати на електроенергію та тепло становлять 8-12% собівартості. Застаріле обладнання ПАТ "Тернопільський молокозавод" споживає на 30-40% більше енергії порівняно з сучасними аналогами.

Енергетичний аудит підприємства дозволить виявити основні зони енергомарнотратства. Як правило, найбільший потенціал економії міститься у модернізації холодильного обладнання, впровадженні систем рекуперації тепла та переході на світлодіодне освітлення. Загальні інвестиції у енергозбереження становлять близько 19 млн грн, а річна економія може сягати 14 млн грн, що забезпечує окупність за 1,4 року.

Від'ємний чистий оборотний капітал (-374 млн грн) створює критичну загрозу для платоспроможності підприємства. Коефіцієнт абсолютної ліквідності 0,01 означає, що підприємство може негайно погасити лише 1% своїх короткострокових зобов'язань. Така ситуація вимагає невідкладних дій.

Управління дебіторською заборгованістю. Дебіторська заборгованість становить 346,9 млн грн (22,1% активів), при цьому середній період її погашення – 26 днів. Для молокопереробного підприємства, де продукція має короткі терміни зберігання, кожен день відстрочки платежу означає додаткові ризики.

Рекомендується переглянути умови розрахунків з покупцями. Замість стандартної відстрочки платежу на 30 днів можна запровадити гнучку систему знижок за передоплату або швидку оплату. Наприклад, знижка 2% за оплату протягом 5 днів може стимулювати покупців до швидших розрахунків.

Практика показує, що така політика дозволяє скоротити дебіторську заборгованість на 15-20% та покращити грошові потоки [40, с. 201].

Реструктуризація кредиторської заборгованості. Особливу тривогу викликає заборгованість перед бюджетом у розмірі 525 млн грн. Накопичення такої заборгованості створює ризик застосування штрафних санкцій та може призвести до блокування рахунків.

Необхідно терміново розпочати переговори з податковими органами щодо реструктуризації заборгованості. Українське законодавство передбачає можливість розстрочки сплати податкового боргу строком до 12 місяців при наявності обґрунтованого графіка погашення. Успішна реструктуризація дозволить уникнути штрафів та розподілити навантаження на бюджет у часі.

Створення резервного фонду грошових коштів. Після стабілізації ситуації підприємству необхідно сформувати резервний фонд грошових коштів у розмірі не менше 30 млн грн. Цей фонд слугуватиме "подушкою безпеки" на випадок непередбачених ситуацій та дозволить уникнути кризи ліквідності у майбутньому.

Найбільш болючою проблемою є заморожування 1,03 млрд грн у незавершеному будівництві. Протягом трьох років інвестиційний проєкт не завершено, що означає відсутність віддачі від величезних вкладень. Така ситуація є неприйнятною та вимагає рішучих дій.

Аудит поточного стану проєкту. Перш за все необхідно провести комплексний аудит інвестиційного проєкту – як технічний, так і фінансовий. Аудит повинен відповісти на ключові питання: яка фактична готовність об'єктів, скільки коштів ще потрібно для завершення, які технічні або адміністративні перешкоди заважають введенню в експлуатацію, який очікуваний економічний ефект від модернізації.

Досвід управління інвестиційними проєктами свідчить, що тривале незавершене будівництво часто пов'язане з недостатнім контролем за підрядниками, зміною проєктних рішень у процесі реалізації та недофінансуванням окремих етапів робіт.

Поетапне введення в експлуатацію. Замість очікування на повне завершення всього проєкту доцільно розглянути можливість поетапного введення в експлуатацію готових об'єктів. Наприклад, якщо нова лінія розливу вже готова на 90%, її можна ввести в експлуатацію та почати отримувати віддачу, продовжуючи будівництво інших об'єктів.

Такий підхід дозволяє швидше окупити інвестиції та генерувати додатковий грошовий потік для фінансування наступних етапів. Світова практика управління проєктами активно використовує концепцію "agile" – гнучкого поетапного впровадження з отриманням проміжних результатів.

Пошук додаткового фінансування. Якщо власних коштів недостатньо для завершення проєкту, можна розглянути альтернативні джерела фінансування. Зокрема, міжнародні фінансові організації надають пільгові кредити на модернізацію виробництва з термінами окупності 5-7 років. Також можливий лізинг обладнання, що дозволяє розподілити фінансове навантаження у часі.

Фінансовий леверидж 1,87 та коефіцієнт автономії 0,35 свідчать про критично високу залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Така структура капіталу є нестійкою та загрожує фінансовій незалежності.

Реструктуризація податкової заборгованості. Як уже зазначалося, першочерговим завданням є домовленість з податковими органами про розстрочку сплати заборгованості. Успішна реструктуризація дозволить знизити тиск на грошові потоки та уникнути штрафних санкцій.

Оптимізація кредитного портфеля. Короткострокові кредити банків створюють постійний тиск на ліквідність через необхідність частих погашень. Доцільно провести рефінансування короткострокових кредитів у довгострокові з меншою процентною ставкою. Багато банків пропонують такі програми для промислових підприємств з тривалими виробничими циклами.

Залучення стратегічного інвестора. Для кардинального зміцнення власного капіталу можна розглянути можливість залучення стратегічного інвестора через додаткову емісію акцій. Стратегічний інвестор не лише надає

капітал, але й приносить управлінську експертизу, доступ до нових ринків збуту та сучасні технології виробництва.

Альтернативним варіантом може бути конвертація частини боргів у власний капітал (debt-to-equity swap), коли кредитори погоджуються обміняти свої вимоги на акції підприємства. Такий механізм успішно застосовувався багатьма українськими підприємствами під час фінансової реструктуризації.

Удосконалення корпоративного управління

Аналіз рішень загальних зборів акціонерів виявив недоліки у системі корпоративного управління. Зокрема, рішення про надання згоди на укладення договорів на суму 100% активів за умов критичного фінансового стану виглядає надзвичайно ризикованим.

Посилення ролі Наглядової ради. Наглядова рада повинна виконувати функцію стримувань і противаг щодо виконавчого органу. Для цього необхідно включити до складу ради незалежних директорів – фахівців, які не пов'язані з мажоритарними акціонерами та можуть об'єктивно оцінювати управлінські рішення. Міжнародна практика корпоративного управління рекомендує, щоб щонайменше третина складу ради була незалежними директорами.

Впровадження системи збалансованих показників. Для комплексної оцінки ефективності управління доцільно впровадити систему Balanced Scorecard (BSC), яка розглядає підприємство з чотирьох перспектив: фінансової, клієнтської, внутрішніх процесів та навчання і розвитку. Така система дозволяє уникнути однобічного фокусу лише на фінансових показниках та враховувати довгострокові чинники успіху.

Наприклад, у фінансовій перспективі цільовими показниками можуть бути ROE ≥12% та коефіцієнт поточної ліквідності ≥1,2. У клієнтській перспективі – індекс задоволеності клієнтів ≥80% та частка постійних клієнтів ≥60%. У перспективі внутрішніх процесів – зниження відсотка браку до ≤2% та коефіцієнт використання виробничих потужностей ≥75%.

Визначення пріоритетності заходів. Не всі рекомендації можна впровадити одночасно через обмеженість ресурсів. Тому необхідно визначити

черговість реалізації. Першочергово слід зосередитися на заходах, які мають найбільший вплив на фінансові результати при відносній простоті впровадження. Це оптимізація операційних витрат та відновлення ліквідності. Паралельно можна розпочати підготовчі роботи з реструктуризації боргів та аудиту інвестиційного проєкту.

Заходи з удосконалення корпоративного управління мають довгостроковий характер та впроваджуються поступово як інфраструктурна підтримка інших напрямів. Досвід антикризового управління свідчить, що успішне подолання кризи вимагає 18-24 місяці активних дій з обов'язковим залученням зовнішніх консультантів на найбільш критичних етапах [38, с. 112].

Графічно взаємозв'язок між напрямами та очікуваними результатами представлено на рисунку 3.4.

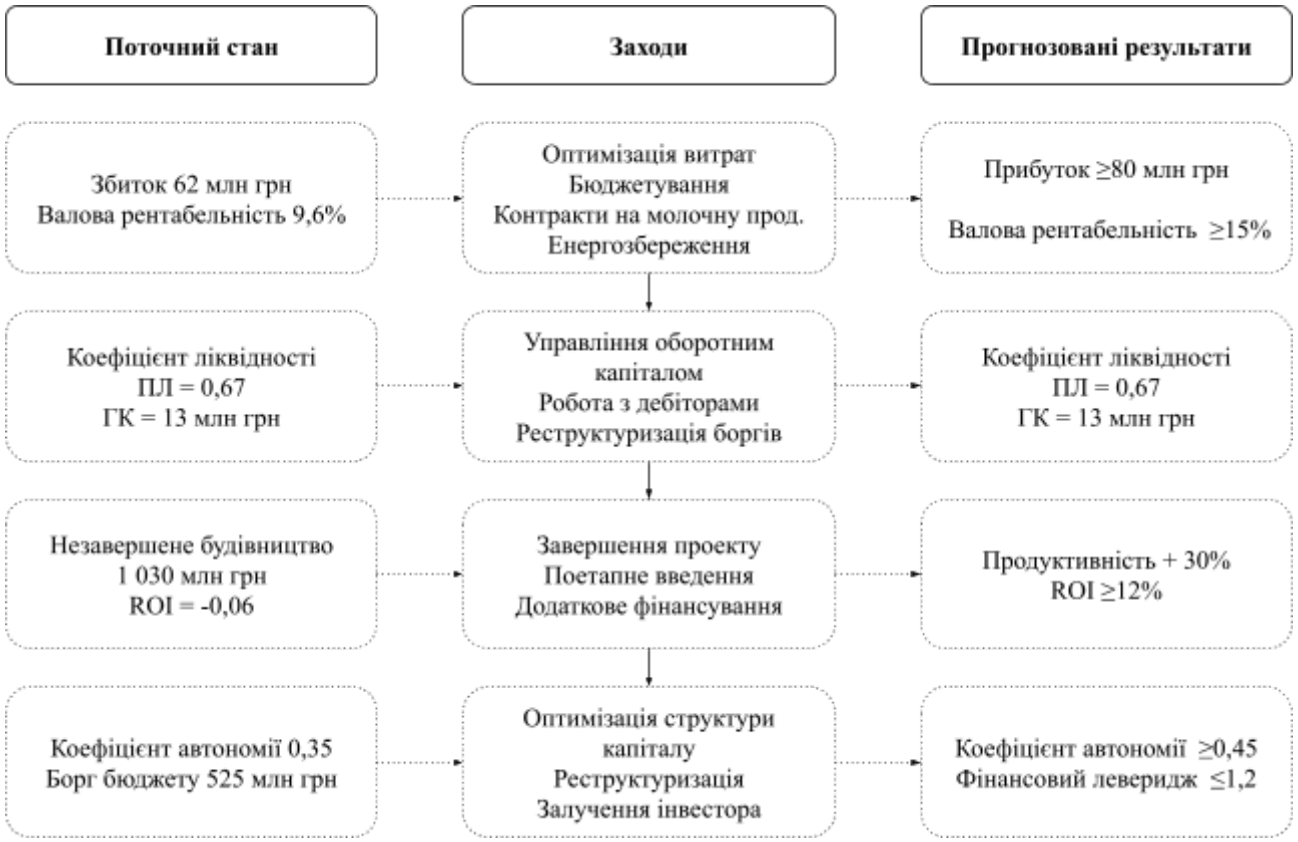


Рисунок 3.4. Логіка взаємозв'язку рекомендованих заходів та очікуваних результатів

Як видно з рисунка, існує чіткий логічний ланцюжок від поточних проблем через конкретні заходи до бажаних результатів. Важливо, що заходи

посилюють один одного через синергетичний ефект. Наприклад, оптимізація витрат звільняє грошові кошти, які покращують ліквідність, а краща ліквідність дозволяє завершити інвестиційний проєкт, що у свою чергу підвищує продуктивність та знижує питомі витрати.

3.3. Обґрунтування очікуваних результатів від впровадження запропонованих заходів

Для оцінки ефективності запропонованих заходів проведемо прогнозні розрахунки основних фінансових показників підприємства на період 2025-2026 років за умови повної реалізації рекомендацій.

Базою для прогнозування є фактичні дані 2024 року з урахуванням очікуваних ефектів від впровадження заходів. Прогноз здійснюється за трьома сценаріями: песимістичним (реалізовано 50% заходів), базовим (реалізовано 75% заходів) та оптимістичним (реалізовано 100% заходів).

Завершення інвестиційного проєкту дозволить збільшити виробничі потужності на 25-30%. Водночас покращення якості продукції завдяки новому обладнанню дозволить розширити асортимент та вийти на нові сегменти ринку. З урахуванням цих факторів прогнозується зростання доходів на 15-20% у 2025 році та ще на 10-12% у 2026 році.

За базовим сценарієм чистий дохід від реалізації становитиме 5 580 млн грн у 2025 році та 6 200 млн грн у 2026 році. Це відповідає середньорічному темпу зростання 13%, що є цілком реалістичним для модернізованого підприємства на ринку, що відновлюється після кризи.

Впровадження заходів з оптимізації витрат дозволить знизити собівартість продукції на 8-10% вже у 2025 році. Основні джерела економії: зниження цін на молоко-сировину (25-40 млн грн), енергозбереження (14 млн грн), оптимізація логістики (1 млн грн), зниження інших операційних витрат через бюджетування (310 млн грн). Загальна економія становить близько 390 млн грн щорічно.

З урахуванням зростання обсягів виробництва та ефекту економії на масштабі прогнозна собівартість реалізованої продукції у 2025 році становитиме 4 650 млн грн, а у 2026 році – 5 115 млн грн. Це забезпечить валову рентабельність на рівні 16,7% у 2025 році та 17,5% у 2026 році, що відповідає галузевим нормативам.

Адміністративні витрати прогнозуються на рівні 115 млн грн щорічно (без суттєвих змін), витрати на збут – 340 млн грн у 2025 році та 370 млн грн у 2026 році (зростання пропорційно обсягам продажів, але нижчими темпами завдяки оптимізації).

Реструктуризація боргів та рефінансування короткострокових кредитів у довгострокові дозволить знизити середню процентну ставку з 18% до 14%. Це забезпечить економію фінансових витрат близько 15 млн грн щорічно. Прогнозні фінансові витрати становлять 48 млн грн у 2025 році та 42 млн грн у 2026 році (зниження через поступове погашення боргів).

Узагальнені прогнозні показники фінансових результатів наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Прогноз фінансових результатів ПАТ "Тернопільський молокозавод" на 2025-2026 рр. (базовий сценарій)

Показник	**2024 факт, млн грн**	**2025 прогноз, млн грн**	**2026 прогноз, млн грн**	**Відхилення 2026/2024, млн грн**	**Темп зростання 2026/2024, %**
Чистий дохід від реалізації	4 849,4	5 580,0	6 200,0	+1 350,6	127,9
Собівартість реалізованої продукції	(4 383,1)	(4 650,0)	(5 115,0)	(731,9)	116,7
Валовий прибуток	466,3	930,0	1 085,0	+618,7	232,7
Валова рентабельність, %	9,6	16,7	17,5	+7,9 п.п.	-
Адміністративні витрати	(113,5)	(115,0)	(115,0)	(1,5)	101,3
Витрати на збут	(289,0)	(340,0)	(370,0)	(81,0)	128,0

Показник	2024 факт, млн грн	2025 прогноз, млн грн	2026 прогноз, млн грн	Відхилення 2026/2024, млн грн	Темп зростання 2026/2024, %
Інші операційні доходи/витрати (нетто)	(75,2)	(15,0)	(10,0)	+65,2	13,3
Операційний прибуток (EBIT)	(11,4)	460,0	590,0	+601,4	-
Операційна рентабельність, %	-0,2	8,2	9,5	+9,7 п.п.	-
Фінансові витрати	(52,5)	(48,0)	(42,0)	+10,5	80,0
Інші фінанси доходи/витрати	(2,9)	0,5	1,0	+3,9	-
Прибуток до оподаткування	(66,4)	412,5	549,0	+615,4	-
Податок на прибуток (18%)	4,4	(74,3)	(98,8)	(103,2)	-
Чистий прибуток	(62,0)	338,2	450,2	+512,2	-
Чиста рентабельність, %	-1,3	6,1	7,3	+8,6 п.п.	-

Як видно з таблиці, реалізація запропонованих заходів дозволить вже у 2025 році вийти на операційний прибуток 460 млн грн та чистий прибуток 338 млн грн. У 2026 році показники прибутковості продовжать покращуватися, досягнувши чистого прибутку 450 млн грн.

Валова рентабельність зросте з критичних 9,6% до нормативних 16,7-17,5%, що відповідає галузевим стандартам молокопереробних підприємств. Операційна рентабельність перетвориться з від'ємної (-0,2%) на позитивну (8,2-9,5%), що вказує на відновлення ефективності основної діяльності.

Завершення інвестиційного проєкту означає переведення незавершеного будівництва до складу основних засобів. Вартість необоротних активів зросте до 1 200 млн грн за рахунок введення в експлуатацію нового обладнання. Водночас покращення ефективності використання оборотного капіталу дозволить оптимізувати рівень запасів та дебіторської заборгованості.

Отримання прибутку дозволить збільшити власний капітал з 676 млн грн до 1 014 млн грн у 2025 році та до 1 464 млн грн у 2026 році. Коефіцієнт автономії відповідно зросте з критичних 0,35 до 0,42 у 2025 році та до 0,52 у 2026 році, що вже перевищує нормативне значення 0,5.

Реструктуризація боргів дозволить знизити поточні зобов'язання з 1 137 млн грн до 850 млн грн у 2025 році та до 750 млн грн у 2026 році. Особливо важливим є погашення заборгованості перед бюджетом, яка має зменшитися до 150 млн грн у 2026 році.

Покращення фінансових результатів та оптимізація структури активів і пасивів призведе до кардинального покращення ліквідності. Коефіцієнт поточної ліквідності зросте з критичних 0,67 до 1,15 у 2025 році та до 1,35 у 2026 році. Коефіцієнт абсолютної ліквідності підвищиться з 0,01 до 0,08 у 2025 році та до 0,18 у 2026 році, наближаючись до нормативного значення 0,2.

Чистий оборотний капітал перетвориться з від'ємного (-374 млн грн) на позитивний: +130 млн грн у 2025 році та +260 млн грн у 2026 році. Це означає, що підприємство відновить фінансову стабільність та матиме достатньо оборотних коштів для нормальної операційної діяльності.

Для оцінки ефективності інвестицій у модернізацію виробництва розрахуємо основні показники інвестиційної привабливості проєкту.

Загальний обсяг інвестицій у модернізацію (включаючи вже витрачені кошти та необхідні додаткові вкладення) становить 1 100 млн грн. Очікувані додаткові грошові потоки від проєкту формуються за рахунок: приросту обсягів виробництва (+500 млн грн доходів щорічно), зниження питомих витрат завдяки ефекту масштабу (+80 млн грн економії), зниження енергетичних витрат (+14 млн грн).

Приймаємо ставку дисконтування 15% (середньозважена вартість капіталу для підприємства з урахуванням ризиків). Прогнозний період – 7 років (типовий термін економічного життя обладнання молокопереробних підприємств).

За розрахунками NPV проєкту становить +280 млн грн, що вказує на економічну доцільність інвестицій. Індекс прибутковості (PI = NPV/I_0 + 1) дорівнює 1,25, що також підтверджує ефективність проєкту. Термін окупності становить 4,2 року, внутрішня норма рентабельності (IRR) – 21,3%, що перевищує вартість капіталу (15%).

Таким чином, з фінансової точки зору завершення інвестиційного проєкту є не лише необхідним для виходу з кризи, але й економічно вигідним для підприємства у довгостроковій перспективі.

Незважаючи на позитивні прогнози, необхідно враховувати ризики, які можуть перешкодити досягненню запланованих результатів.

Молокопереробна галузь характеризується високою конкуренцією та чутливістю до змін купівельної спроможності населення. Економічна нестабільність може призвести до зниження попиту на молочну продукцію, особливо у преміум-сегменті. Мітигація ризику: диверсифікація продуктового портфеля, розвиток недорогих сегментів, розширення географії збуту.

Затримки у завершенні інвестиційного проєкту можуть відсунути отримання очікуваних ефектів. Технічні проблеми з новим обладнанням можуть призвести до простоїв виробництва. Мітигація: ретельний контроль за виконанням графіка робіт, залучення досвідчених підрядників, навчання персоналу роботі з новим обладнанням.

Недостатність власних коштів для завершення модернізації може призвести до необхідності додаткових запозичень на невигідних умовах. Девальвація гривні збільшить вартість імпортного обладнання та сировини. Мітигація: формування резервного фонду, хеджування валютних ризиків, пошук альтернативних джерел фінансування.

Опір змінам з боку персоналу та середньої ланки менеджменту може загальмувати впровадження нових систем управління. Недостатня кваліфікація персоналу може знизити ефективність нових процесів. Мітигація: активна комунікація з персоналом, навчальні програми, залучення зовнішніх консультантів.

Для управління ризиками рекомендується створити систему моніторингу ключових індикаторів ризику та регулярно переглядати стратегію з урахуванням змін зовнішнього середовища.

Окрім фінансових результатів, реалізація запропонованої стратегії матиме позитивні соціально-економічні наслідки для підприємства, регіону та галузі в цілому.

Для підприємства: відновлення прибутковості забезпечить фінансову стійкість та можливість подальшого розвитку. Модернізація виробництва підвищить конкурентоспроможність продукції на ринку. Покращення системи управління створить передумови для довгострокового успіху.

Для персоналу: фінансова стабілізація дозволить зберегти робочі місця та забезпечити своєчасну виплату заробітної плати. Модернізація виробництва покращить умови праці завдяки впровадженню сучасного обладнання. Впровадження системи KPI та залежності винагороди від результатів підвищить мотивацію працівників.

Для регіону: збереження функціонуючого молокопереробного підприємства підтримає зайнятість населення (близько 1 200 робочих місць з урахуванням постачальників та дистриб'юторів). Підтримка місцевих виробників молока забезпечить стабільний ринок збуту для фермерських господарств регіону. Сплата податків до бюджету поповнить доходи місцевої громади.

Для галузі: успішна фінансова реструктуризація та модернізація ПАТ "Тернопільський молокозавод" може стати прикладом для інших підприємств галузі, які опинилися у скрутному фінансовому становищі. Впровадження сучасних систем управління витратами та ефективності підвищить загальний рівень менеджменту у галузі.

Таким чином, реалізація запропонованої стратегії не лише дозволить підприємству подолати кризу та відновити прибутковість, але й створить передумови для стійкого довгострокового розвитку у конкурентному середовищі.

Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству протягом двох років перейти з критичного стану до нормативних параметрів за всіма ключовими показниками ефективності. Чистий прибуток зросте з від'ємного значення (-62 млн грн) до позитивного (450 млн грн), валова рентабельність повернеться до галузевих норм (17,5%), а показники ліквідності та фінансової стійкості досягнуть прийнятних значень.

Висновки до третього розділу

У третьому розділі розроблено комплексну систему підвищення ефективності управлінських рішень для ПАТ "Тернопільський молокозавод", яка базується на п'яти стратегічних напрямах: оптимізація операційних витрат, відновлення ліквідності, завершення інвестиційного проєкту, реструктуризація боргів та удосконалення корпоративного управління.

Пріоритетним напрямом визначено оптимізацію операційних витрат через впровадження системи бюджетування за центрами відповідальності, укладення довгострокових контрактів на закупівлю молока-сировини, енергоаудит та модернізацію енергоспоживаючого обладнання. Очікуваний ефект від цих заходів становить близько 390 млн грн економії щорічно.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження ефективності управлінських рішень як інструменту управління підприємством на прикладі ПАТ "Тернопільський молокозавод" отримано наступні результати та сформульовано висновки.

Управлінські рішення є центральним елементом процесу управління, що являє собою вибір альтернативи дії з множини можливих варіантів для досягнення цілей організації. Ефективність управлінських рішень визначається ступенем досягнення поставлених цілей при раціональному використанні ресурсів. Систематизація наукових підходів дозволила виділити чотири групи критеріїв оцінки ефективності: економічні (прибутковість, рентабельність, зростання вартості), фінансові (ліквідність, фінансова стійкість, оборотність активів), організаційні (якість процесів, швидкість реалізації рішень) та соціальні (задоволеність персоналу, корпоративна культура). Для комплексної оцінки доцільно використовувати інтегральні моделі, що поєднують різні аспекти ефективності.

ПАТ "Тернопільський молокозавод" є приватним акціонерним товариством зі статутним капіталом 37 млн грн та трирівневою системою корпоративного управління. Аналіз фінансових результатів за 2022-2024 роки виявив критичне погіршення: трансформацію прибутку 181,7 млн грн у збиток 62,0 млн грн, зниження валової рентабельності з 18,6% до 9,6%, погіршення ліквідності та фінансової стійкості. Основними причинами є неконтрольоване зростання собівартості на 52,7% при зростанні доходів на 37,5%, заморожування 1,03 млрд грн у незавершеному будівництві та надмірне боргове навантаження.

Факторний аналіз показав, що зростання собівартості зменшило чистий прибуток на 303 млн грн у 2024 році, що в 2 рази перевищує позитивний вплив зростання продажів. Це свідчить про неефективність управлінських рішень щодо контролю витрат. Інвестиційні рішення також виявилися неефективними

– протягом трьох років проєкт модернізації залишається незавершеним, що призвело до заморожування коштів без віддачі. Аналіз корпоративних документів виявив ризиковане рішення про надання згоди на укладення договорів на 100% активів за умов критичного фінансового стану. Інтегральна оцінка ефективності управлінських рішень погіршилася з "задовільної" у 2022 році до "критичної" у 2024 році.

На основі діагностики проблем обґрунтовано п'ять стратегічних напрямів: оптимізація операційних витрат, відновлення ліквідності, завершення інвестиційного проєкту, реструктуризація боргів та удосконалення корпоративного управління. Пріоритезація напрямів за методом ABC-аналізу визначила оптимізацію витрат та відновлення ліквідності як першочергові завдання.

Розроблено детальний план заходів, що включає впровадження бюджетування за центрами відповідальності (очікувана економія 350 млн грн щорічно), укладення довгострокових контрактів на молоко-сировину, енергоаудит та модернізацію обладнання, оптимізацію дебіторської заборгованості, реструктуризацію податкової заборгованості, поетапне завершення інвестиційного проєкту та посилення ролі Наглядової ради через введення незалежних директорів.

Окрім фінансових результатів, реалізація стратегії забезпечить збереження близько 1 200 робочих місць (з урахуванням постачальників та дистриб'юторів), підтримку місцевих виробників молока через стабільний ринок збуту, поповнення бюджетів різних рівнів податковими надходженнями та підвищення загального рівня менеджменту у молокопереробній галузі України.

Таким чином, поставлені у роботі завдання виконано, мета дослідження досягнута. Результати роботи мають як теоретичне, так і практичне значення для підвищення ефективності управління промисловими підприємствами України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав, 2003. 416 с.
2. Нємцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Київ: ТОВ "УВПК "ЕксОб", 2001. 560 с.
3. Бутко М.П. Теорія прийняття рішень підручник. М. П. Бутко, І. М. Бутко, В. П. Мащенко та ін. – К. : «Центр учбової літератури», 2018. – 360 с.
4. Жукевич С.М., Кулинич Н.І. Управлінські рішення: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2019. 276 с.
5. Kolpakov V.M. (2004), Teoryia y praktyka pryniatyia upravlencheskykh reshenyi [Theory and practice of management decision-making], Kyiv : MAUP, 504 p.
6. Simon H.A. Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations. 4th ed. New York: Free Press, 2007. 368 p.
7. Bazerman M.H., Moore D.A. Judgment in Managerial Decision Making. 8th ed. Wiley, 2012. 272 p.
8. Robbins S.P., Coulter M. Management. 14th ed. Pearson, 2018. 720 p.
9. Гриньова В.М., Коренєва О.Г. Управлінські рішення: навчальний посібник. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2011. 392 с.
10. Vikhliaieva S.I., Fediai V.I. (2012), «Shliakhy optymizatsii upravlinskykh rishen pidpryiemstva v umovakh ryzyku ta nevyznachenosti» [«Ways to optimize management solutions company in terms of risk and uncertainty»], journal Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu [Bulletin of the National Technical University] , vol. 67, pp. 143–147
11. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2003. 420 с.
12. Лігоненко Л.О., Ращепкін М.Д. Оцінювання ефективності управлінських рішень: теоретико-методологічні засади. Актуальні проблеми економіки. 2020. № 8(230). С. 90-102. URL: https://eco-science.net/downloads/

13. Касич А.О., Волощук Л.О. Теоретико-методичні засади оцінювання ефективності управлінських рішень. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 27. С. 347-352.
14. Мошек Г.Є., Пілюшенко В.Л., Шкробат М.І. Управління організаціями: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2010. 465 с.
15. Drucker P.F. The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done. Harper Business, 2006. 192 p.
16. Senge P.M. The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization. Currency, 2006. 445 p.
17. Должанський І.З., Загорна Т.О. Управлінські рішення: теорія і практика: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2010. 384 с.
18. Шегда А.В. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Київ: Знання, 2006. 287 с.
19. Попов В.М., Ляпунов С.І., Касаткіна І.Ю. Ефективність управлінських рішень: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2004. 256 с.
20. Мендрул О.Г. Управління вартістю підприємства: монографія. Київ: КНЕУ, 2002. 272 с.
21. Буряковський В.В., Кармазіна Н.В., Каламбет С.В. Фінансовий аналіз: навчальний посібник. Дніпропетровськ: Пороги, 2004. 240 с.
22. Школьник І.О., Кремень О.І., Кремень В.М. Фінансовий аналіз: навчальний посібник. Суми: Сумський державний університет, 2019. 358 с. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/75469
23. Про акціонерні товариства. Закон України від 27.07.2022 № 2465-IX. URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text
24. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14
25. Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ). URL: https://www.ifrs.org/
26. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/

27. Лозовський О. М., Горшков М. А. Ефективність управлінських рішень в менеджменті організації. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 55. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2916/2839
28. Богоявленська Ю. В., Свірко С. В., Бережницький Д. Ю. Забезпечення гнучкості прийняття управлінських рішень та цифровізації управління на інноваційних підприємствах і стартапах. Інфраструктура ринку. 2020. No Вип. 49. С. 83–87
29. Кравченко М., Голюк В. Прийняття управлінських рішень:сутність та сучасні тенденції розвитку. Економіка Та Суспільство. 2022. No 40. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-373.
30. Modern Techniques of Decision Making in Management. URL: https://www.googlesir.com/techniques-of-deci-sion-making/
31. Шевчук Д. М. Напрями підвищення управлінських рішень в діяльності організації. Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ. Вінниця : Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2023. Вип. 180. С. 465–462
32. Шульга О. А. Методичні засади прийняття управлінських рішень. Підприємництво та інновації. 2022. No 22. С. 54–58
33. Капліна А. І. Фактори, що впливають на якість та ефективність управлінських рішень, прийнятих в компанії. Агросвіт. 2024. № 23. С. ... DOI: 10.32702/2306-6792.2024.23.129
34. Капліна А. І. Механізми прийняття управлінських рішень в галузі цифровізації виробничих процесів підприємства. Ефективна економіка. 2024. №3 https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3322/3358
35. Балабанюк Ж. М. Методичні підходи до оцінки ефективності управлінських рішень з руху персоналу організації. Економічна наука. 2011. № 9. С. ... УДК 331.108. URL: http://economy.in.ua/pdf/9_2011/14.pdf
36. Прийняття управлінських рішень: види, етапи та методи. Worksection: блог про управління проектами. URL: https://worksection.com/ua/blog/management-decision-making.html

37. Проненко Т. Є. Ефективність прийняття й оцінки управлінських рішень у системі менеджменту. Агросвіт. 2016. № 10. С. ... УДК 658.003.13. URL: http://agrosvit.info/pdf/10_2016/9.pdf
38. Амосов О.Ю. Фермерство як форма підприємництва в аграрній сфері / О.Ю. Амо сов //Агросвіт. — №23. — 2012. — С. 33—36.
39. Березівський Я.П. Теоретичні основи під приємництва, бізнесу та агробізнесу / Я.П. Бе резівський //Агросвіт. — 2010. — №18. — С. 23—27.
40. Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. – Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». – Житомир: Вид-во «Рута», 2021. – 856 с.
41. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.
42. Кравченко В. О. Менеджмент: Навчальний посібник. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 165 с. URL: https://xn--e1ajqk.kiev.ua/wp-content/uploads/2019/12/Kravchenko-V.O.-Menedzhment-navchalnij-posibnik.pdf
43. Менеджмент : навчальний посібник / [Храпкіна В. В., ... Гуменна О. В., Романченко Н. В. та ін.] ; за заг. ред. К. В. Пічик, В. В. Храпкіної ; Національний університет "Києво-Могилянська академія". - Київ : Києво-Могилянська академія, 2021. - 459 с.
44. Алькема В. Г., Кириченко О. С. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2023. 276 с. УДК 005.7(075.8). URL: http://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alkema_0035.pdf
45. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / [Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.] ; за ред. Ю. Є. Петруні. – [3-тє вид., переробл. і доп.]. – Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2015. – 209 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/l_104_95052646.pdf

46. Парій Л. В., Кубрак А. О. Прийняття управлінських рішень на підприємстві. Вісник економіки. 2023. № 47. С. ... УДК 658.29-5. URL: http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/47_2023ua/15.pdf
47. Данченко О. Б., Занора В. О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень : монографія / О. Б. Данченко, В. О. Занора. – Черкаси : ПП Чабаненко Ю.А., 2019. – 278 с. URL: https://library.megu.edu.ua:9443/jspui/handle/123456789/4420
48. Капліна А. І. Фактори, що впливають на якість та ефективність управлінських рішень, прийнятих в компанії. Агросвіт. 2024. № 23. С. ... УДК 316.4.2. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.23.129. URL: https://orcid.org/0000-0001-6714-797X
49. Грінка, Т. І., Немченко, Т. А. Нові стратегії менеджменту при цифровій трансформації бізнесу в Україні // Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. – 2023. – № 9(42). – С. 49–57. https://economics.kntu.kr.ua/archive/9(42)/42_Hrinka.html
50. Панкратова, О. М. Цифровізація як сучасний тренд розвитку менеджменту // Економіка та суспільство. – 2021. – № 33. – С. 336–341. https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/927
51. Кобушко, Я. В., Манжола, Б. В. Роль цифрової трансформації в оптимізації менеджменту організацій // Проблеми та перспективи менеджменту. – 2023. – № 10. – С. 4–8. https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-10-04-08
52. Коломоєць, Є. Цифрова трансформація бізнесу як основа підвищення його конкурентоспроможності // Сталий розвиток економіки. – 2024. – № 4(51). https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1084

ДОДАТКИ

Додаток Д

Таблиця 1

Динаміка та структура активів ПАТ "Тернопільський молокозавод" за період 2022-2024 рр.

Показник	**2022 рік**		**2023 рік**		**2024 рік**		**Абсолютне відхилення, тис. грн**	**Темп зростання, %**
	тис. грн	**%**	**тис. грн**	**%**	**тис. грн**	**%**	**2023/2022**	**2024/2023**
I. Необоротні активи	678 841	53,3	974 027	62,1	1 177 593	75,1	295 186	203 566
Нематеріальні активи	950	0,1	364	0,0	208	0,0	-586	-156
Основні засоби (залишкова вартість)	439 242	34,5	422 802	27,0	146 714	9,4	-16 440	-276 088
Незавершені капітальні інвестиції	236 199	18,5	550 072	35,1	1 029 882	65,7	313 873	479 810
Довгострокові фінансові інвестиції	2 785	0,2	789	0,1	789	0,1	-1 996	0
II. Оборотні активи	595 154	46,7	593 989	37,9	763 129	48,9	-1 165	169 140
Запаси	222 198	17,4	196 821	12,6	295 074	18,8	-25 377	98 253
Виробничі запаси	82 085	6,4	98 331	6,3	133 545	8,5	16 246	35 214

Показник	2022 рік		2023 рік		2024 рік		Абсолютне відхилення, тис. грн	Темп зростання, %
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	2023/2022	2024/2023
Готова продукція	139 489	11,0	97 987	6,2	160 953	10,3	-41 502	62 966
Товари	624	0,0	503	0,0	576	0,0	-121	73
Дебіторська заборгованість	261 796	20,6	282 241	18,0	346 864	22,1	20 445	64 623
Грошові кошти та їх еквіваленти	43 071	3,4	26 797	1,7	12 955	0,8	-16 274	-13 842
Інші оборотні активи	48 103	3,8	66 864	4,3	65 432	4,2	18 761	-1 432
Витрати майбутніх періодів	615	0,0	10 479	0,7	816	0,1	9 864	-9 663
III. Необоротні активи, утримувані для продажу	-	-	-	-	-	-	-	-
БАЛАНС	**1 273 995**	**100 %**	**1 568 016**	**100 %**	**1 940 722**	**100 %**	**294 021**	**372 706**

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Таблиця 2

Динаміка та структура пасивів ПАТ "Тернопільський молокозавод" за 2022-2024 рр.

Показник	2022 рік		2023 рік		2024 рік		Абсолютне відхилення, тис. грн	Темп зростання, %
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	2023/2022	2024/2023
I. Власний капітал	625 146	49,1	738 338	47,1	676 347	34,9	113 192	-61 991
Зареєстрований капітал	15 800	1,2	15 800	1,0	15 800	0,8	0	0
Додатковий капітал	19 200	1,5	19 200	1,2	19 200	1,0	0	0
Резервний капітал	1 278	0,1	1 278	0,1	1 278	0,1	0	0
Нерозподілений прибуток	588 868	46,2	702 060	44,8	640 069	33,0	113 192	-61 991
II. Довгострокові зобов'язання	149 218	11,7	259 064	16,5	127 035	6,5	109 846	-132 029
Відстрочені податкові зобов'язання	30 485	2,4	28 775	1,8	24 035	1,2	-1 710	-4 740
Довгострокові кредити банків	118 681	9,3	230 289	14,7	100 500	5,2	111 608	-129 789
Інші довгострокові зобов'язання	52	0,0	-	-	2 500	0,1	-52	2 500
III. Поточні зобов'язання	499 631	39,2	570 614	36,4	1 137 340	58,6	70 983	566 726
Короткострокові кредити банків	-	-	88	0,0	1 850	0,1	88	1 762

Показник	2022 рік		2023 рік		2024 рік		Абсолютне відхилення, тис. грн	Темп зростання, %
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	2023/2022	2024/2023
Поточна кредиторська заборгованість за:								
- товари, роботи, послуги	191 638	15,0	162 983	10,4	401 123	20,7	-28 655	238 140
- розрахунками з бюджетом	163 928	12,9	283 137	18,1	525 186	27,1	119 209	242 049
- розрахунками зі страхування	28 001	2,2	10 213	0,7	10 470	0,5	-17 788	257
- розрахунками з оплати праці	25 064	2,0	6 512	0,4	-	-	-18 552	-6 512
- розрахунками за одержаними авансами	3 099	0,2	1 986	0,1	4 301	0,2	-1 113	2 315
- із внутрішніх розрахунків	12 402	1,0	12 798	0,8	17 096	0,9	396	4 298
Поточні забезпечення	15 030	1,2	582	0,0	39 851	2,1	-14 448	39 269
Інші поточні зобов'язання	29 520	2,3	44 717	2,9	69 061	3,6	15 197	24 344
Доходи майбутніх періодів	97	0,0	54 110	3,5	68 402	3,5	54 013	14 292
БАЛАНС	**1 273 995**	**100 %**	**1 568 016**	**100 %**	**1 940 722**	**100 %**	**294 021**	**372 706**

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Таблиця 3

Динаміка фінансових результатів ПАТ "Тернопільський молокозавод" за 2022-2024 рр.

Показник	**2022 рік, тис. грн**	**2023 рік, тис. грн**	**2024 рік, тис. грн**	**Абсолютне відхилення, тис. грн**	**Темп зростання, %**
				2023/2022	**2024/2023**
Чистий дохід від реалізації	3 526 358	4 038 979	4 849 354	512 621	810 375
Собівартість реалізованої продукції	(2 870 720)	(3 480 057)	(4 383 091)	-609 337	-903 034
Валовий прибуток	655 638	558 922	466 263	-96 716	-92 659
Адміністративні витрати	(66 842)	(94 349)	(113 494)	-27 507	-19 145
Витрати на збут	(188 946)	(216 468)	(289 014)	-27 522	-72 546
Інші операційні доходи	10 118	7 591	3 831	-2 527	-3 760
Інші операційні витрати	(71 273)	(69 235)	(78 997)	2 038	-9 762
Фінансовий результат від операційної діяльності (EBIT)	338 695	186 461	-11 411	-152 234	-197 872
Фінансові доходи	101	586	317	485	-269
Фінансові витрати	(33 202)	(38 711)	(52 453)	-5 509	-13 742
Інші доходи	54	1 443	356	1 389	-1 087
Інші витрати	(67 664)	(4 700)	(3 249)	62 964	1 451
Прибуток/(збиток) до оподаткування	237 984	145 079	-66 440	-92 905	-211 519
Витрати з податку на прибуток	(56 274)	(31 887)	4 449	24 387	36 336
Чистий фінансовий результат (прибуток/(збиток))	181 710	113 192	-61 991	-68 518	-175 183

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

первісна вартість	1001	4420	4774
накопичена амортизація	1002	3805	4146
Незавершені капітальні інвестиції	1005	248732	568779
Основні засоби	1010	439242	425060
первісна вартість	1011	742832	804141
знос	1012	303590	379081
Інвестиційна нерухомість	1015	--	--
Довгострокові біологічні активи	1020	--	--
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	--	--
інші фінансові інвестиції	1035	1996	--
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	--	--
Відстрочені податкові активи	1045	--	--
Гудвіл при консолідації	1055	--	--
Інші необоротні активи	1090	--	--
Усього за розділом I	1095	690585	994467
II. Оборотні активи Запаси	1100	222198	196821
Виробничі запаси	1101	82085	98331
Готова продукція	1103	139489	97987
Товари	1104	624	503
Поточні біологічні активи	1110	--	--
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	251924	282775
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	18544	8989
з бюджетом	1135	--	6066
у тому числі з податку на прибуток	1136	--	2472
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	615	10479
Поточні фінансові інвестиції	1160	999	1996
Гроші та їх еквіваленти	1165	53097	40821
Готівка	1166	415	826
Рахунки в банках	1167	52682	39995
Витрати майбутніх періодів	1170	--	--
Інші оборотні активи	1190	48103	67304
Усього за розділом II	1195	595480	615251
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	--	--
Баланс	1300	1286065	1609718

Пасив	**Код рядка**	**На початок звітного року**	**На кінець звітного періоду**
1	**2**	**3**	**4**
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	15800	15800
Капітал у дооцінках	1405	--	--
Додатковий капітал	1410	19316	21070
Емісійний дохід	1411	19200	19200
Накопичені курсові різниці	1412	116	1870
Резервний капітал	1415	1278	1278
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	592426	713448
Неоплачений капітал	1425	--	--
Вилучений капітал	1430	--	--
Неконтрольована частка	1490	--	--
Усього за розділом I	1495	628820	751596
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	30485	28775

Довгострокові кредити банків	1510	118681	230289
Інші довгострокові зобов'язання	1515	52	--
Довгострокові забезпечення	1520	--	--
Цільове фінансування	1525	--	--
Усього за розділом II	1595	149218	259064
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	--	--
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	191638	163071
товари, роботи, послуги	1615	165223	286732
розрахунками з бюджетом	1620	29897	10654
у тому числі з податку на прибуток	1621	25669	6512
розрахунками зі страхування	1625	3099	2420
розрахунками з оплати праці	1630	12516	13240
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	19025	22937
Поточні забезпечення	1660	55916	54110
Доходи майбутніх періодів	1665	97	--
Інші поточні зобов'язання	1690	30616	45894
Усього за розділом III	1695	508027	599058
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	--	--
Баланс	1900	1286065	1609718

Генеральний директор - Голова правління _____ **Ковальчук Віталій Володимирович**

(підпис)

Головний бухгалтер _____ **Павлусь Ольга Михайлівна**

(підпис)

	Коди		
Дата (рік, місяць, число)	2024	01	01
за ЄДРПОУ	30356917		

Підприємство Приватне акціонерне товариство "Тернопільський молокозавод"

Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2023 рік

Форма № 2-к Код за ДКУД 1801008

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4084540	3548787
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3497028)	(2887075)
Валовий: прибуток	2090	587512	661712
збиток	2095	(--)	(--)

Інші операційні доходи	2120	7591	9806
Адміністративні витрати	2130	(106446)	(68116)
Витрати на збут	2150	(216630)	(189250)
Інші операційні витрати	2180	(74891)	(71294)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	197136	342858
збиток	2195	(--)	(--)
Дохід від участі в капіталі	2200	--	--
Інші фінансові доходи	2220	586	101
Інші доходи	2240	1443	54
Фінансові витрати	2250	(38711)	(33202)
Втрати від участі в капіталі	2255	(--)	(--)
Інші витрати	2270	(4579)	(67664)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	155875	242147
збиток	2295	(--)	(--)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-34853	-56879
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	--	--
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	121022	185268
збиток	2355	(--)	(--)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	**2**	**3**	**4**
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	--	--
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	--	--
Накопичені курсові різниці	2410	1754	116
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	--	--
Інший сукупний дохід	2445	--	--
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	1754	116
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	--	--
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	1754	116
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	122776	185384
Чистий прибуток (збиток), що належить: власникам материнської компанії	2470	121022	185268
неконтрольованій частці	2475	--	--
Сукупний дохід, що належить: власникам материнської компанії	2480	122776	185384
неконтрольованій частці	2485	--	--

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	**2**	**3**	**4**
Матеріальні затрати	2500	2978528	2515647
Витрати на оплату праці	2505	422055	323819
Відрахування на соціальні заходи	2510	90525	70068
Амортизація	2515	81911	72709
Інші операційні витрати	2520	280474	293737
Разом	2550	3853493	3275980

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	395000000	382013699
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	395000000	38201369
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.30638480	0.48497740
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.30638480	0.46903290
Дивіденди на одну просту акцію	2650	--	--

Генеральний директор - Голова правління _____ **Ковальчук Віталій Володимирович**

(підпис)

Головний бухгалтер _____ **Павлусь Ольга Михайлівна**

(підпис)

	Коди		
Дата (рік, місяць, число)	2024	01	01
Підприємство Приватне акціонерне товариство "Тернопільський молокозавод" за ЄДРПОУ	30356917		

Консолідований звіт про рух грошових коштів (за прямим методом) за 2023 рік

Форма № 3-к Код за ДКУД 1801009

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	4898584	4170356
Повернення податків і зборів	3005	--	23
у тому числі податку на додану вартість	3006	3	--
Цільового фінансування	3010	35	284
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	325	--
Інші надходження	3095	86200	9643
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	(3864350)	(3328161)
Праці	3105	(323415)	(235089)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(90046)	(65933)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(157137)	(110358)
Зобов'язання з податку на прибуток	3116	(57987)	(38270)
Зобов'язання з податку на додану вартість	3117	(16268)	(11500)
Зобов'язання з інших податків і зборів	3118	(82882)	(60588)
Інші витрачання	3190	(260821)	(202016)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	289375	238749
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200	--	--
необоротних активів	3205	14914	174

Надходження від отриманих: відсотків	3215	586	--
дивідендів	3220	--	--
Надходження від деривативів	3225	--	--
Інші надходження	3250	964	101
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	(--)	(2995)
необоротних активів	3260	(373618)	(177945)
Виплати за деривативами	3270	(--)	(--)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(--)	(789)
Інші платежі	3290	(--)	(--)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-357154	-181454
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності Надходження від: Власного капіталу	3300	--	20789
Отримання позик	3305	398681	199746
Інші надходження	3340	--	--
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345	(--)	(--)
Погашення позик	3350	305562	199053
Сплату дивідендів	3355	(--)	(--)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(38093)	(34018)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(89)	(89)
Інші платежі	3390	(1703)	(3311)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	53234	-15936
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-14545	41359
Залишок коштів на початок року	3405	53097	11445
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	2269	293
Залишок коштів на кінець року	3415	40821	53097

Генеральний директор - Голова правління _____ **Ковальчук Віталій Володимирович**

(підпис)

Головний бухгалтер _____ **Павлусь Ольга Михайлівна**

(підпис)

Підприємство Приватне акціонерне товариство "Тернопільський молокозавод"

	Коди		
Дата (рік, місяць, число)	2024	01	01
за ЄДРПОУ	30356917		

Консолідований звіт про власний капітал
за 2023 рік

Форма № 4-к Код за ДКУД 18010011

Стаття	Належить власникам материнської компанії									Неконтрольована частка	Разом
	Код рядка	Зареєстрований (пайовий) капітал	Капітал у дооцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Неоплачений капітал	Вилучений капітал	Всього		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Залишок на початок року	4000	15800	--	19316	1278	592426	--	--	628820	--	628820
Коригування: Зміна облікової політики	4005	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Виправлення помилок	4010	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Інші зміни	4090	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Скоригований залишок на початок року	4095	15800	--	19316	1278	592426	--	--	628820	--	628820
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100	--	--	--	--	121022	--	--	121022	--	121022
Інший сукупний дохід за звітний період	4110	--	--	1754	--	--	--	--	1754	--	1754
Накопичені курсові різниці	4113	--	--	1754	--	--	--	--	1754	--	1754
Розподіл прибутку: Виплати власникам (дивіденди)	4200	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Відрахування до резервного капіталу	4210	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Внески учасників : Внески до	4240	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

капіталу											
Погашення заборгованості з капіталу	4245	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Вилучення капіталу : Викуп акцій (часток)	4260	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Вилучення частки в капіталі	4275	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Інші зміни в капіталі	4290	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Разом змін у капіталі	4295	--	--	1754	--	121022	--	--	122776	--	122776
Залишок на кінець року	4300	15800	--	21070	1278	713448	--	--	751596	--	751596

Генеральний директор - Голова правління _____ **Ковальчук Віталій Володимирович**

(підпис)

Головний бухгалтер _____ **Павлусь Ольга Михайлівна**

(підпис)

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД"

		КОДИ
	Дата (рік місяць число)	2025 | 01 | 01
Компанія: Приватне акціонерне товариство "Тернопільський молокозавод"	за ЄДРПОУ	30356917
Територія: Тернопільська область	за КОАТУУ	UA61040490010069060
Організаційно-правова форма господарювання: Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності: Перероблення молока, виробництво масла та сиру	за КВЕД	10.51
Середня кількість працівників: 1 236		
Адреса, телефон: вул. Лозовецька, буд.28, м.Тернопіль, Тернопільська обл., 46010	561238	
Одиниця виміру: тис. грн без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)		
Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):		
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку		
за міжнародними стандартами фінансової звітності		V

БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)
на 31 грудня 2024 року

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	364	208
первісна вартість	1001	4 369	4 547
накопичена амортизація	1002	(4 005)	(4 339)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	550 072	146 714
Основні засоби:	1010	422 802	1 029 882
первісна вартість	1011	801 816	1 500 530
знос	1012	(379 014)	(470 648)
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	789	789
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	**1095**	**974 027**	**1 177 593**
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	196 821	295 074
Виробничі запаси	1101	98 331	133 545
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	97 987	160 953
Товари	1104	503	576
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	282 241	346 864
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	8 706	10 581
з бюджетом	1135	85	31 407
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	31 407
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	10 479	816
Поточні фінансові інвестиції	1160	1 996	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	26 797	12 955
Готівка	1166	674	577
Рахунки в банках	1167	26 123	12 378
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	66 864	65 432
Усього за розділом II	**1195**	**593 989**	**763 129**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	-	-
БАЛАНС	**1300**	**1 568 016**	**1 940 722**

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	15 800	15 800
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	19 200	19 200
Резервний капітал	1415	1 278	1 278
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	702 060	640 069
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
Усього за розділом I	**1495**	**738 338**	**676 347**
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	28 775	24 035
Довгострокові кредити банків	1510	230 289	100 500
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	2 500
Усього за розділом II	**1595**	**259 064**	**127 035**
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	88	1 850
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	162 983	401 123
товари, роботи, послуги	1615	283 137	525 186
розрахунками з бюджетом	1620	10 213	10 470
у тому числі з податку на прибуток	1621	6 512	-
розрахунками зі страхування	1625	1 986	4 301
розрахунками з оплати праці	1630	12 798	17 096
одержаними авансами	1635	582	39 851
Поточні забезпечення	1660	54 110	68 402
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	44 717	69 061
Усього за розділом III	**1695**	**570 614**	**1 137 340**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	-	-
Баланс	**1900**	**1 568 016**	**1 940 722**

Керівник **Яровий Тарас Анатолійович**

Головний бухгалтер **Павлусь Ольга Михайлівна**

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД"

ЗВІТ
ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)
за 2024 рік

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4 849 354	4 038 979
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 383 091)	(3 480 057)
Валовий: прибуток	**2090**	**466 263**	**558 922**
збиток	**2095**	**-**	**-**
Інші операційні доходи	2120	3 831	7 591
Адміністративні витрати	2130	(113 494)	(94 349)
Витрати на збут	2150	(289 014)	(216 468)
Інші операційні витрати	2180	(78 997)	(69 235)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	**2190**	**-**	**186 461**
збиток	**2195**	**(11 411)**	**-**
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	317	586
Інші доходи	2240	356	1 443
Фінансові витрати	2250	(52 453)	(38 711)
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	(3 249)	(4 700)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	**2290**	**-**	**145 079**
збиток	**2295**	**(66 440)**	**-**
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	4 449	(31 887)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	**-**	**-**
Чистий фінансовий результат: прибуток	**2350**	**-**	**113 192**
збиток	**2355**	**(61 991)**	**-**

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	**2450**	**-**	**-**
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	**2460**	**-**	**-**
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	**2465**	**(61 991)**	**113 192**

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 822 779	2 977 374
Витрати на оплату праці	2505	526 322	416 733
Відрахування на соціальні заходи	2510	113 196	89 372
Амортизація	2515	96 981	81 725
Інші операційні витрати	2520	368 284	253 403
Разом	**2550**	**4 927 562**	**3 818 607**

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	395 000 000	395 000 000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	395 000 000	395 000 000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	(0,16)	0,29
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	(0,16)	0,29
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник **Яровий Тарас Анатолійович**

Головний бухгалтер **Павлусь Ольга Михайлівна**

ЗВІТ
ПРО РУХ ГРОШОВИХ КОШТІВ
(за прямим методом)
за 2024 рік

Форма № 3 Код за ДКУД 1801004

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	5 849 941	4 810 497
Повернення податків і зборів	3005	56 731	-
у тому числі податку на додану вартість	3006	56 570	-
Цільового фінансування	3010	2 710	35
Надходження від повернення авансів	3020	-	-
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	1 211	325
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	-	-
Надходження від операційної оренди	3040	-	-
Інші надходження	3095	130 338	57 090
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(4 881 673)	(3 768 634)
Праці	3105	(399 839)	(320 124)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(108 200)	(88 551)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(167 857)	(148 169)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(38 210)	(52 149)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(25 329)	(14 330)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(104 318)	(81 690)
Інші витрачання	3190	(306 135)	(257 772)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	**3195**	**177 227**	**284 697**
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	-
необоротних активів	3205	1 738	14 914
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	317	586
дивідендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Інші надходження	3250	1 988	964
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	3255	-	-
необоротних активів	3260	(273 057)	(371 229)
Виплати за деривативами	3270	-	-
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	-	-
Інші платежі	3290	-	-
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	**3295**	**(269 014)**	**(354 765)**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	473 391	398 681
Інші надходження	3340	-	-
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	-	-
Погашення позик	3350	(342 266)	(305 562)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(46 607)	(38 093)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(52)	(89)
Інші платежі	3390	(6 523)	(1 703)
Чистий рух грошових коштів від фінансової діяльності	**3395**	**77 943**	**53 234**
Чистий рух грошових коштів за звітний період	**3400**	**(13 844)**	**(16 834)**
Залишок коштів на початок року	3405	26 797	43 071
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	2	560
Залишок коштів на кінець року	**3415**	**12 955**	**26 797**

Керівник **Яровий Тарас Анатолійович**

Головний бухгалтер **Павлусь Ольга Михайлівна**

ЗВІТ ПРО ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ
за 2024 рік

Форма № 4 Код за ДКУД 1801005

Стаття	Код	Зареєстро-ваний капітал	Капітал у дооцінках	Додатко-вий капітал	Резервний капітал	Нерозподіле-ний прибуток	Неоплачений капітал	Вилучений капітал	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Залишок на початок року	**4000**	**15 800**	**-**	**19 200**	**1 278**	**702 060**	**-**	**-**	**738 338**
Коригування: Зміна облікової політики	4005	-	-	-	-	-	-	-	-
Виправлення помилок	4010	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни	4090	-	-	-	-	-	-	-	-
Скоригований залишок на початок року	**4095**	**15 800**	**-**	**19 200**	**1 278**	**702 060**	**-**	**-**	**738 338**
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	**4100**	-	-	-	-	**(61 991)**	**-**	**-**	**(61 991)**
Інший сукупний дохід за звітний період	**4110**	-	-	-	-	-	-	-	-
Розподіл прибутку: Виплати власникам (дивіденди)	4200	-	-	-	-	-	-	-	-
Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205	-	-	-	-	-	-	-	-
Відрахування до резервного капіталу	4210	-	-	-	-	-	-	-	-
Внески учасників: Внески до капіталу	4240	-	-	-	-	-	-	-	-
Погашення заборгованості з капіталу	4245	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення капіталу: Викуп акцій (часток)	4260	-	-	-	-	-	-	-	-
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	-	-	-	-	-	-	-	-
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення частки в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	4290	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом змін у капіталі	**4295**	-	-	-	-	**(61 991)**	**-**	**-**	**(61 991)**
Залишок на кінець року	**4300**	**15 800**	**-**	**19 200**	**1 278**	**640 069**	**-**	**-**	**676 347**

Керівник **Яровий Тарас Анатолійович**

Головний бухгалтер **Павлусь Ольга Михайлівна**

ЗВІТ ПРО ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ
за 2023 рік

Форма № 4 Код за ДКУД 1801005

Стаття	Код	Зареєстро-ваний капітал	Капітал у дооцінках	Додатко-вий капітал	Резервний капітал	Нерозподіле-ний прибуток	Неоплачений капітал	Вилучений капітал	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Залишок на початок року	**4000**	**15 800**	**-**	**19 200**	**1 278**	**588 868**	**-**	**-**	**625 146**
Коригування: Зміна облікової політики	4005	-	-	-	-	-	-	-	-
Виправлення помилок	4010	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни	4090	-	-	-	-	-	-	-	-
Скоригований залишок на початок року	**4095**	**15 800**	**-**	**19 200**	**1 278**	**588 868**	**-**	**-**	**625 146**
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	**4100**	-	-	-	-	**113 192**	-	-	**113 192**
Інший сукупний дохід за звітний період	**4110**	-	-	-	-	-	-	-	-
Розподіл прибутку: Виплати власникам (дивіденди)	4200	-	-	-	-	-	-	-	-
Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205	-	-	-	-	-	-	-	-
Відрахування до резервного капіталу	4210	-	-	-	-	-	-	-	-
Внески учасників: Внески до капіталу	4240	-	-	-	-	-	-	-	-
Погашення заборгованості з капіталу	4245	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення капіталу: Викуп акцій (часток)	4260	-	-	-	-	-	-	-	-
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	-	-	-	-	-	-	-	-
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення частки в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	4290	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом змін у капіталі	**4295**	-	-	-	-	**113 192**	-	-	**113 192**
Залишок на кінець року	**4300**	**15 800**	**-**	**19 200**	**1 278**	**702 060**	**-**	**-**	**738 338**

Керівник **Яровий Тарас Анатолійович**

Головний бухгалтер **Павлусь Ольга Михайлівна**